

إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور بطرس حلاق

تدقيق:
الدكتورة بارعة شقير
الدكتور أحمد الشعراوي
الدكتور محمد العمر



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

ادارة المؤسسات الاعلامية

الدكتوربطرس حلاق

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Media Institutions Management

Boutros Hallak

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020



الفهرس

الفهرس

الفهرس

الوحدة التعليمية الأولى
تطور الفكر الإداري

الأهداف التعليمية:

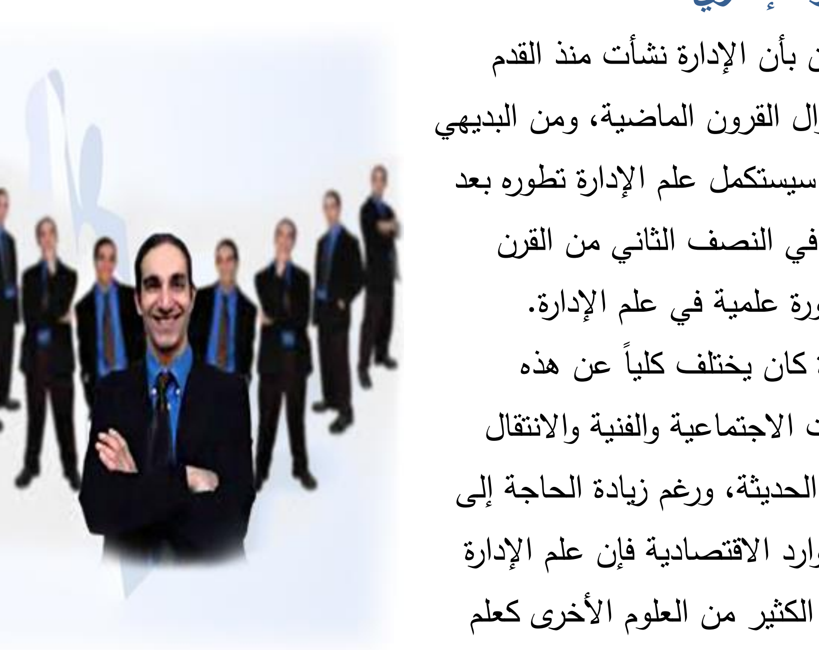
بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على **أن:**

- يتعرف على العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري
- يطلع على النظرية الكلاسيكية وأهم روادها:
  - فريدرك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥)
  - فرانك جلبيرت (١٨٦٨- ١٩٢٤)
  - هنري فايول(١٨٤١-١٩٢٥)
- يطلع على النظريات السلوكية وأهم روادها:
  - ماري فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣)
  - إلتون مايو(١٨٨٠-١٩٤٩)
- يطلع على النظريات الحديثة وأهمها:
  - نظرية بحوث العمليات
  - نظرية النظام

العناصر:

- **العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري:**
  - **استعمال مبدأ التخصص**
  - **ازدياد حجم المشروع**
  - **زيادة حجم الأموال المستثمرة**
  - **ازدياد التدخل الحكومي**
- **النظرية الكلاسيكية في الإدارة**
- **النظريات السلوكية في الإدارة**
- **النظريات الحديثة في الإدارة**

مقدمة في تطور الفكر الإداري:



من البديهي أن يتوقع الإنسان بأن الإدارة نشأت منذ القدم وتطورت بتطور المجتمع طوال القرون الماضية، ومن البديهي أيضاً أن يتوقع الإنسان بأنه سيستكمل علم الإدارة تطوره بعد الثورة الصناعية التي حدثت في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وذلك بحدوث ثورة علمية في علم الإدارة.

ولكن في الواقع تطور الإدارة كان يختلف كلياً عن هذه التوقعات رغم جميع التطورات الاجتماعية والفنية والانتقال السريع في الحياة الحضارية الحديثة، ورغم زيادة الحاجة إلى تنسيق الجهود الإنسانية والموارد الاقتصادية فإن علم الإدارة لم يصل إلى ما وصلت إليه الكثير من العلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد، كما لم يكشف عن نظرياته ومبادئه إلا في هذا القرن وبوجه التحديد فإن الاهتمام بعلم إدارة الأعمال لم يظهر بشكل جدي إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

ليس هذا غريباً إذ أن المنشآت الاقتصادية بدأت تشعر بأهمية النتائج التي يصل إليها علم إدارة الأعمال وتتضح الاستعانة بمبادئه ونظرياته لتحسين كفايتها، وبالتالي مقدرتها على المنافسة والنمو.

العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري:

ويمكن أن نخلص بعض العوامل المهمة التي ساعدت على تطور علم الإدارة وإبرازه وخاصة في المجال الاقتصادي بما يلي:

استعمال مبدأ التخصص:

من أهم ظواهر الثورة الصناعية هو استعمال المعايرة أو التوحيد وقد أصبح التوحيد في إنتاج وحدات السلعة الواحدة أمراً ضرورياً للمنشآت الكبيرة الحجم، وهذه الضرورة في التوحيد أصبحت تطبق في أعمال المشروع العديدة، فمفهوم التوحيد أصبح شاملاً للأعمال الإدارية وغير الإدارية أدى إلى انتشار مفهوم التخصص في مجالات العمل المختلفة، وكان أول من دعي لهذا المبدأ هو الاقتصادي الانجليزي آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم، وعملية التخصص ما هي إلا القيام بتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة يكلف شخص أو أكثر بإتمام كل منها فقط دون أن ينغمس في عمل شامل ومعقد، وقد أعطى آدم سميث مثالاً في صناعة الدبابيس فبدلاً من قيام العامل بصناعة الدبوس منذ البداية وحتى النهاية، فإن كل

عملية في صناعة الدبوس (كالسكب والتطريق والتدقيق والطلي) تعهد إلى شخص واحد فقط، وهنا يتخصص العامل في تلك العملية ويتقنها، وإتقانه هذا يؤدي إلى زيادة إنتاجه أضعاف ما كان سابقاً قبل التخصص.

ازدياد حجم المشروع

إن ازدياد إنتاجية المشروع هذا العصر لم تكن جميعها وليدة التطور في العلم والتكنولوجيا فحسب بل أن العامل الآخر هو الازدياد في حجم الوحدة التجارية المنتجة، إن حجم كل نوع من الصناعة، من المزرعة إلى المصنع، قد ازداد خلال هذا القرن نتيجة لدمج في العمليات أو ازدياد الأموال أو عوامل أخرى، وذلك أدى إلى زيادة كفايتها الإنتاجية، فالسيارة الحديثة مثلاً لم يكن صنعها ممكناً من قبل شركات صغيرة بكفاية اقتصادية قصوى حيث أن أصغر شركة لصناعة السيارات في أمريكا تستخدم عشرات الآلاف من العمال.

زيادة حجم الأموال المستثمرة

إن التطور العلمي والتكنولوجي خلق حاجة ماسة إلى الآلات والمعدات لزيادة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، فالصناعات الحديثة تحتاج إلى كميات كبيرة من رأس المال الذي يعرف عادة "بأنه جميع الأملاك التي تستعمل من أجل إنتاج السلع فقط"، ويختلف معدل رأس المال المستثمر للعامل الواحد بين بلدان العالم ويزداد هذا المعدل في الدول المتقدمة، وتقدر معدل كمية الأموال المستثمرة للعامل الواحد في أمريكا بسبعة عشر آلفاً وستمائة دولار ويرتفع هذا المعدل في صناعة البترول بواقع ٣٠٠% تقريباً، وتعلل ضعف الكفاية الإنتاجية في كثير من الدول النامية إلى صغر حجم رأس المال المستثمر في مؤسساتها التجارية والصناعية.

ازدياد التدخل الحكومي

لمدة تناهز القرن تقريباً (حتى نهاية القرن التاسع عشر) كانت النظرية السائدة في التبادل والإنتاج والتوزيع هي نظرية حرية التصرف، وهو اصطلاح فرنسي يعني "دع الناس تعمل"، أو عدم التدخل الحكومي في التجارة والصناعة.

وأن هذه النظرية مبنية على الاعتقاد بأن كل فرد حر في تصرفاته، وأن الإنسان يتبع منافعه الشخصية عند تبادل السلع التي ينتجها بالسلع التي يحتاج إليها، ونتيجة لهذه الحرية فإن حياة المجتمع تتجه نحو الاستقرار بصورة طبيعية إلا أن التطور الاقتصادي السريع منذ بداية هذا القرن أثبت عدم صلاحية هذا الاعتقاد، وإلى ضرورة تدخل الدولة بوضع الضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم.

تصنيف نظريات الإدارة:



من واقع المحاولات التي قدمت لتبسيط تطور الفكر الإداري بنظرياته المختلفة وفي ضوء إسهامات العديد من الكتاب والباحثين يمكننا تصنيف نظريات الإدارة إلى ثلاث نظريات على النحو الآتي:

- النظرية الكلاسيكية.
- النظريات السلوكية.
- النظريات الحديثة.

وسنقوم باستعراض النظريات والاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة فوضعت مبادئها وفلسفتها وأرست قواعدها وأسسها، ولا نكون قد تجاوزنا الحقيقة إذا اعتبرنا أن الإدارة الحديثة بدأت مع بداية هذه المدارس والنظريات، ولذا سوف نستعرض هذه النظريات حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث.

أولاً: النظرية الكلاسيكية

قد يعني لفظ النظرية الكلاسيكية في أذهان البعض على أنها نظرية تاريخية وقديمة ولا وجود لها، وهذا غير صحيح ذلك أن هذا اللفظ إنما يشير إلى عنصر الزمن ذاته حيث يكون الشيء الكلاسيكي أو التقليدي هو الشيء الذي ظهر أولاً قبل غيره، فقد نشأت النظرية وتطورت فلسفياً في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها، أهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت.

كذلك فإن التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة جعلت التفكير في نظريات الإدارة والتنظيم تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري ويعتبر كتابها رواداً للإدارة، وبالرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحها هؤلاء الرواد ما زالت تطبق حتى الآن وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه: "**إن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة**".

وسوف نتناول فكر وإسهامات بعض رواد **حركة الإدارة العلمية** أمثال: فريدريك تايلور، فرانك وليليان جيلبرت، وهنري فايول.

فريدرك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥)

بدأت الحركة العلمية في أوائل القرن العشرين بفضل الدراسات والأبحاث التي قام بها "فريدرك تايلور" الذي أخذ يضع أسساً علمية للعملية الإدارية.

فالتقدم العلمي خلق نوعين من المشاكل (تكنولوجية وإنسانية)، والتي يجب على الإدارة مواجهتها، وحتى أوائل هذا القرن لم يكن هناك أي كتابات في تنسيق الجهود البشرية وحفزها على العمل، ولم يكن هناك أي طريقة تمكن رجال الأعمال من تبادل المعلومات والخبرات الناتجة عن القيام بأعمالهم اليومية فيما بينهم.

من هذا الفراغ بدأ "فريدرك تايلور" دراساته، وقد لاحظ أثناء عمله كمهندس في شركة ميدفيل للصلب الأمريكية، أن هناك حاجة ماسة للتعرف على المسؤوليات التي تخص الإدارة وفصلها عن المسؤوليات الخاصة بالعمال.

وقد كتب "تايلور" آراءه في كتابه الأول "إدارة الورشة"، والذي نشر سنة ١٩٠٣، ثم كتابه الثاني "أسس الإدارة العلمية" الذي نشر سنة ١٩١٤.

دراسة الحركة والوقت

قام "فريدرك تايلور" بسلسلة من الدراسات المتعلقة بالحركات التي يؤديها العامل في تأديته لعمله وكذلك الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها.

فلقد قام "تايلور" بتقسيم العمل الواحد إلى مجموعة من الحركات التي يقتضيها الأداء، وكذلك توقيت كل حركة على حدة باستخدام الساعة الميقاتية وبذلك استطاع تحديد ما يجب على العامل إنتاجه والذي يتمثل في حاصل جمع جميع التوقيتات اللازمة لأداء جميع الحركات مضافاً إليها فترات الراحة وفترات الأعطال التي لا يمكن تجنبها، وبذلك لا يمكن لأحد أن يعترض نظراً لاستخدام الأسلوب العلمي في عملية القياس، أيضاً عمد تايلور دراسة الحركات ذاتها وذلك بهدف تقصيرها حتى يمكن تحقيق نفس الهدف في وقت نسبي أقصر.

وضع نظام الأجور التشجيعية

لقد قام "تايلور" بجانب دراسة الحركة والوقت بوضع نظام للأجور التشجيعية أطلق عليه "النظام التمييزي للدفع بالقطعة"، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة، فلو فرضنا أن نتيجة دراسة عمل ما بيّنت لأن العامل المتوسط يمكنه إنتاج ست وحدات، وإذا كان أجر الوحدة هو

عشرة ليرات فإن أجر ذلك العامل المتوسط هو ٦٠ ليرة يومياً، فإذا زاد إنتاج العامل إلى سبع وحدات إنتاجية فإنه يتقاضى ١٥ ليرة لكل وحدة منتجة وبذلك يصبح أجره اليومي ١٠٥ ليرة، ولا شك أن الإدارة كانت قادرة على دفع هذه الأجور العالية نظراً للوفورات التي ترتبت على زيادة الإنتاجية.

إدخال مفهومين حديثين على العمل الإشرافي

بخلاف وضع نظام للأجور التشجيعية قدم "تايلور" إسهاماً ثالثاً في مجال الإشراف ذاته حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الإشرافي وهما:

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- الإشراف الوظيفي التخصصي.

فلقد كان من المتعارف عليه في ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به متبعاً أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة بما فيها من مزايا وعيوب، وعليه فقد كان ترتيب العمليات وطريقة أدائها تخضع لرأي المشرف، وأيضاً بالنسبة لاختيار الأدوات والمعدات.

لذلك انحصر التغيير الذي استحدثه "تايلور" في مجال الإشراف على إدخال فئة المشرفين الوظيفيين المتخصصين الذين تولوا مهمة تخطيط العمل الإنتاجي كل فيما يخصه، وكذلك إعطاء الأوامر المحددة فيما يتعلق بكيفية الأداء، ولقد نتج عن هذا التغيير أن أصبح العامل الواحد يخضع لأكثر من مشرف ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس، وهذا يعتبر من ناحية أخرى أحد العيوب التي وجهت إلى تايلور.

باختصار فإن "**فريدرك تايلور**" كان يهدف إلى زيادة إنتاجية العامل وزيادة أرباح المنتج في آن واحد عن طريق ما أسماه "بالثورة العقلية"، أو "الإدارة العلمية".

النقاط الأساسية في فلسفة تايلور



يمكن تلخيص فلسفة تايلور في النقاط الأربع التالية:

أ. تستعمل الطريقة العلمية في اختيار العامل وتدريبه، ثم وضعه في جو العمل الذي يلائمه من الناحية الجسمية والعقلية.

ب. تحلل الوظائف علمياً بدلاً من الاعتماد على الطرق العشوائية.

ج. أن يكون هناك تعاون بين الأشخاص الذين يقومون بتخطيط العمل وأولئك الذين يقومون بالانجاز، حتى يتم العمل وفق القواعد العلمية السليمة.

د. أن يشارك كل من الإدارة والعمال المسؤولين في زيادة الإنتاج، بحيث تكون كل فئة مسئولة عن العمل الذي تقوم به.

ومن هنا نجد أن نظام "تايلور" يدعو لوضع أعمال يومية حسب مقاييس علمية، وعلى أن يعطى العامل مكافأة لإنجازها، ويعاقب إذا أخفق في الإنجاز.



أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال "لفريدرك تايلور" وأفكاره:



على الرغم من أن "فريدرك" حاول تحسين طرق العمل بقصد إعطاء أكبر أجر ممكن للعامل، وأكبر كمية ممكنة لصاحب العمل في الوقت نفسه، إلا أن أفكاره كانت محل عداء شديد من الطرفين، فالملاحظ أن "تايلور" كان يحاول أن يحصل على أكبر كمية ممكنة من العمل من العمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم وأنهم يراوغون، فقد اهتم "تايلور" أولاً بالآلات وبعدها أهتم بالطرق، ومن هنا يمكن تلخيص

أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال "لفريدرك تايلور" وأفكاره.

١. إن اعتماد "تايلور" على دراسة الزمن قد أثار حقد العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن في هذا إساءة لهم، فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدماً.
٢. إن نظام الأجور الذي وضعه "تايلور" قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة وإحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص، خاصة وأن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال، وهذا يؤدي إلى الحقد.
٣. إن وضع أسس علمية محل خبرة العمال وتقل هذه الخبرة للإدارة معناه بالنسبة للعمال تقليل أهمية الاتحادات العمالية النقابية.

ما سبق ذكره يمكن أن نخلص من ذلك أن معظم مجهودات "تايلور" كانت مركزة على الطرق والأساليب، دراسة الزمن والحركة، تحديد وتوضيح المسؤوليات وكل ما يتعلق بالرقابة على الإنتاج، وبعد هذا التحليل لأفكار "تايلور" الأساسية، فإنه ما زال يستحق لقب "أبو الفكر الإداري".

فرانك جليبرت (١٨٦٨– ١٩٢٤)

يعتبر "فرانك جيلبرت" وزوجته "ليليان" من العلماء الذين عاصروا عهد "فريدرك تايلور"، ولقد تميزت أعمالهما بالدراسات الخاصة للوقت والحركة واستخداماتها في قطاع الصناعة.

"الطريقة المثلى" لأداء العمل

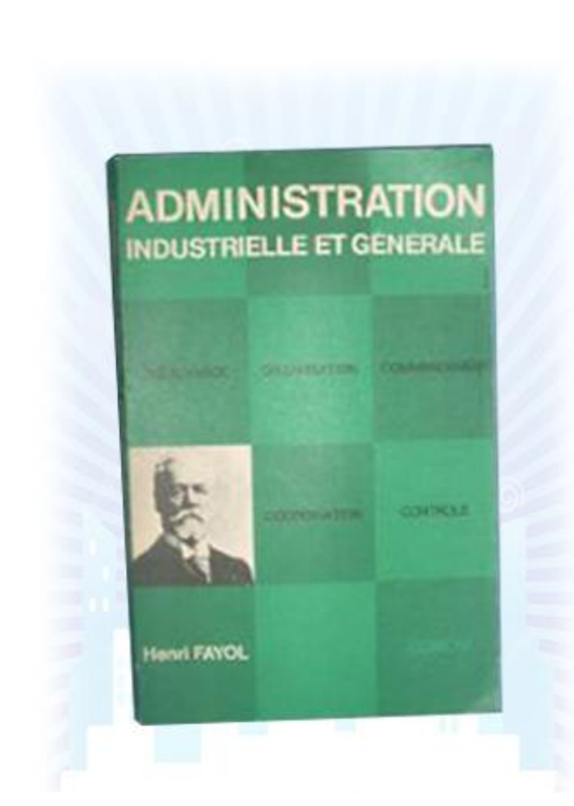
كان "جيلبرت" يعمل في مهنة البناء والتشييد، ولقد تمكن من الوصول إلى ما يسمى "الطريقة المثلى" لأداء العمل، وكان سبيله هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التي تلزم لوضع أحجار البناء، ولم يكن "جيلبرت" مدفوعاً إلى التوصل إلى أقصر وقت ممكن لأداء العمل ولكن إلى أحسن طريقة لأدائه، ولا شك أن الطريقة المثلى من وجهة نظره هي تلك الطريقة التي تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التي يتم تأديتها في مكان عمل محدد وبأقل شعور بالإجهاد من جانب العامل، ولقد أدى ذلك إلى استنباط عمليات إضافية لرفع أحجار البناء بسهولة، وكذلك أداء العمل بأقل مجهود بدني ممكن.
وبعد أن ترقى "جيلبرت" إلى منصب مشرف عمال، ثم مشرف عام قرر الانفصال عن الشركة التي عمل بها وعمل لحسابه الخاص، كما أجرى عديد من التحسينات على أسلوب أداء العمل ذاته حتى أصبح في النهاية من أكبر الخبراء المرموقين.
عرف نظام "جيلبرت" بأنه "نظام السرعة" على أساس تقصير الوقت اللازم لأداء العمل، وذلك بالاستغناء عن حركات العمل غير الضرورية بعد دراستها، وقد ترتب على ذلك زيادة الأجور زيادة واضحة.

وبالرغم من أن "تايلور" استطاع إدخال العديد من التحسينات في مجال تطوير طرق العمل، وذلك من خلال دراسة الحركات الفردية التي يقوم بها العامل حين تأديته لعمله، إلا أن نظام "جيلبرت" والخاص بالتوصل للطريقة المثلى كان له أثراً أكثر عمقاً إذ أنه يعتبر الأساس الذي تبنى عليه الآن جميع الأساليب المتطورة في مجال دراسة الحركة والوقت.

خرائط التدفق

قدم "جيلبرت" أيضاً ما يسمى "بخرائط التدفق"، وهي تلك الخرائط التي تساعد على دراسة عملية ما بأكملها وليس أجزائها فقط، وتتطلب هذه الخرائط ضرورة تقسيم العملية الواحد إلى عدة خطوات قد يقوم بتأديتها عدد مختلف من العاملين، وبذلك يمكن اكتشاف ما إذا كانت بعض هذه الخطوات غير ضرورية، أو ما إذا كان بالإمكان اختصارها.

هنري فايول(١٨٤١-١٩٢٥)



يعتبر "هنري فايول"، وهو مهندس فرنسي، أحد العلماء الذين ركزوا على مفهوم الإدارة من وجهة نظر شاملة. عمل "فايول" كبير مهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم عام ١٩٠٨ وحتى عام ١٩١٨، وقد استطاع "فايول" في خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة من الإفلاس وأن يحقق نجاحاً كبيراً، وكمهندس تعدين فقد اعتاد "فايول" العمل وفقاً للأسس والمبادئ التي تركز على الحقائق الكمية دون غيرها، وبالتالي بدأ يفكر فيما إذا كان بالإمكان إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أياً كانت طبيعتها، ويمكن تطبيقها على جميع أنواع المنظمات ولهذا سمي "فايول العالمي".

في الوقت الذي كان فيه "فريدرك تايلور" ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان "هنري فايول" ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور (Administration Industrial General et General) الذي صدر عام ١٩١٦.



قام "فايول" بتقسيم الوظائف في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات:

١- نشاطات فنية: مثل الإنتاج، والتصنيع.

٢- نشاطات تجارية: مثل الشراء والبيع والمبادلة.

٣- نشاطات مالية: مثل البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.

٤- نشاطات إدارية: مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

٥- نشاطات محاسبية: مثل الحسابات والتكاليف والميزانية والإحصاءات.

٦- نشاطات الوقاية والضمان: مثل حماية الملكية والأفراد.

يقول: "هنري فايول" أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة، وأنه كلما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة، وقل اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة.

وقد ذكر "فايول" أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي قال بصددها أنه اضطر لاستخدامها في حياته العلمية، وسنقوم بتخليص هذه المبادئ على النحو التالي:

١. مبدأ تقسيم العمل

أوضح "فايول" أن تقسيم العمل يقوم على التخصص وتجزئة أوجه النشاط سواء كان ذلك في كافة العمليات أو بالنسبة لعملية واحدة، كما بين أن هذا المبدأ غير مقصور على العمل الفني فحسب، بل يمكن تطبيقه بنفس القدر على المهام الإدارية.

٢. مبدأ السلطة والمسئولية

السلطة في رأي "فايول" هي "الحق في إصدار الأوامر والقدرة على تحقيق إطاعة الآخرين"، أما المسئولية فهي الثواب والعقاب الذي يصاحب استعمال السلطة، وفي اعتقاده أن السلطة والمسئولية يسيران جنباً إلى جنب.

٣. **مبدأ الانضباط**

جوهر الانضباط في رأي "فايول" هو "الطاعة والاجتهاد والنشاط والسلوك القويم ومظهر الاحترام للحدود الموضوعة للاتفاق بين المنشأة والعاملين فيها"، واعتقد "فايول" أن هذه المظاهر وحدها لا تكفي لتحقيق الانضباط الجيد، بل يجب أيضاً أن يكون لدى المنشأة قيادات إدارية قادرة على تطبيق الجزاءات الرادعة في حالة الخروج على هذا الانضباط.

٤. **مبدأ وحدة القيادة**

مقتضى هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يكون له رئيس واحد فقط، وقد اهتم "فايول" بوحدة القيادة إلى الحد الذي أشار فيه إليها على أنها قاعدة وليس مجرد مبدأ، ولدعم اهتمامه بهذا المبدأ أشار إلى أنه يعارض بذلك منطق التنظيم الوظيفي الذي اقترحه تايلور مشيراً بذلك إلى أنه كان على دراية بما يقوم به "تايلور" في الولايات المتحدة.

٥. **مبدأ وحدة التوجيه**

ينادي هذا المبدأ بأن يكون لكل العمليات ذات الهدف الواحد مدير واحد وخطة واحدة، وفي اعتقاده "فايول" أن هذا المبدأ يؤدي إلى التنسيق بذكاء في استخدام الموارد وتوجيهها نحو الهدف المشترك.

٦. **مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام**

يرى "فايول" أن أهداف المنظمة يجب أن تأخذ أولوية على أهداف الأفراد أو الجماعات العاملة، فعوامل مثل الجهل والطموح والأنانية عادة ما تجعل الأفراد يضعون مصالحهم الخاصة في مرتبة أعلى من الصالح العام، وفي رأيه أن الطريق لتحقيق هذا المبدأ يكون بالقدوة الحسنة التي يقدمها المديرون.

٧. **مبدأ التعويض المادي للمستخدمين**

كان "فايول" على قناعة من أن أي خطة للأجور لا بد وأن تكون:

أ. ضامنة لعدالة التعويض.

ب. غير مبددة لأموال المنشأة بحدودها المغالى فيها.

وقد استعرض "فايول" مختلف نظم الأجور السائدة وقرر أن لكل منها مزاياها وعيوبها، ولكنه لم يقدم خطة محددة لنظام الأجور.

٨. **مبدأ المركزية**

أشار "فايول" إلى أن تركيز السلطة في حد ذاته لا يعني شيئاً محبب أو شيئاً مكروهاً فالمركزية موجودة دائماً، ولكن الاختلاف يكون في الدرجات وأشار إلى أن التحدي الحقيقي يكمن في تقرير الدرجة من المركزية التي تتناسب مع كل تنظيم، وبالتالي فتقدير درجة المركزية يتوقف على كفاءة المديرين والعاملين وعلى الظروف البيئية.

٩. مبدأ تسلسل المناصب

مبدأ تسلسل المناصب يشير إلى نظام التدرج الذي يشمله التنظيم من أعلى إلى أسفل، وأشار "فايول" إلى أنه من أجل حماية التماسك التنظيمي وضمان وحدة القيادة فإن الاتصالات يجب أن تسير في هذه الخطوط الرسمية لتسلسل المناصب، ولكن "فايول" كان مدركاً لأبعاد التعقيدات التي يمكن أن تصادفها التنظيمات الكبيرة، فأضاف إلى مبدأ تسلسل المناصب مفهومه عن الاتصالات العرضية، حيث يمكن للأفراد نفس المستوى التنظيمي الاتصال ببعضهم البعض مباشرة بشرط أن يحصلوا من رؤسائهم على موافقة مسبقة وبأن يخطروا رؤسائهم بعد ذلك بنتيجة هذا الاتصال.

١٠. مبدأ النظام

بهذا المبدأ قصد "فايول" أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه، وأشار إلى أن هذا المبدأ على الموارد المادية والبشرية على حد سواء.

١١. مبدأ المساواة

تتحقق في رأي فايول حينما يمكن التوفيق بين الصداقة والعدالة، واعتقاده أن المدير يجب أن يضع نصب عينيه هدف تحقيق المساواة على كافة مستويات الهيكل التنظيمي.

١٢. مبدأ ثبات المستخدمين

أشار "فايول" إلى أن أحد مظاهر سوء الإدارة هو ارتفاع معدل دوران العاملين، وأنه من المفضل دائماً أن حرص المنظمات على توفير عنصر الالتزام لدى العاملين بالخدمة في المشروع لمدى طويل.

١٣. مبدأ المبادأة

عرف "فايول" المبادأة بأنها القدرة على ابتكار وتنفيذ خطة العمل، كما نادى بتشجيع روح المبادأة في العاملين مع عدم الإخلال بمبادئ السلطة والنظام.

١٤. مبدأ روح الفريق

نبه "فايول" إلى أن روح الفريق تعتمد على الانسجام والوحدة بين أفراد التنظيم، وفي نظره أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك تكون عن طريق وحدة القيادة والاتصالات الشفهية بدلاً من الاتصالات المكتوبة.

ومن استعراض أفكار كل من "فريدرك تايلور" و"هنري فايول" يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهي أن "تايلور" اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما "فايول"، فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل هذا وتعتبر أفكار "تايلور" و"فايول" مكملة لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاية في المشروعات.

ثانياً: النظريات السلوكية



تعتبر "ماري فيوليت" و"إلتون مايو" من أشهر الرواد الأوائل للنظرية السلوكية، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية، حيث أنها تقوم على الافتراض الآتي: "إن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج، ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم".

وهذه النظرية هي في الواقع وليدة سلسة من التجارب أجريت في مصنع (هاوثورون) التابع لشركة ويسترن إليكترك بالولايات المتحدة في الفترة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢، وإن كان يبدو أن هذه النظرية ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية هي في الواقع لم ترفض مبادئها كلية، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فالأفراد وهم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية،

بالإضافة إلى بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور وكلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد.

ماري فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣)

بالرغم من أن "فوليت" لم تترك وراءها دراسة متكاملة منظمة بآرائها، إلا أن ما كتبته في صورة مقالات وتقارير قد ساهم في تطوير ما يمكن أن يطلق عليه بالاتجاه الحديث في الإدارة.

وكانت في كتاباتها تنتقد النظرية الكلاسيكية متخذة اتجاهاً تحليلياً متقدماً للإدارة، وتبنت "فوليت" انتقاداتها للنظرية التقليدية على نظرتها الضيقة وعدم شمولها لجميع الأطراف المعنية وطبيعتها الميكانيكية غير الإنسانية بالإضافة إلى إهمالها الجوانب السيكولوجية.

وفيما يلي **الأفكار الأساسية التي تنادي بها ماري فوليت:**

- القوة والسلطة.
- المسؤولية الجماعية والتراكمية.
- الرقابة من خلال قانون الموقف.
- أساليب معالجة الصراع.
- الخطوط كنوع من التنسيق.

أولاً: القوة والسلطة

انتقدت "فوليت" الكتاب الذين تكلموا عن القوة، كما لو أنها كانت شيئاً موجوداً في الأصل يتم تسليمها لشخص أو سحبها من آخر، فالقوة في نظرها هي القدرة على أحداث الأشياء والمبادأة بالتغيير، وهذه القدرة هي سمة شخصية للمدير لا يستطيع اقتسامها أو منحها أو تحويلها، وكل ما يستطيعه المدير هو أنه يعطي مرؤوسيه الفرصة لتكوين القوة الخاصة بهم، وفي رأيها أنه على الرغم من أن القوة عبارة عن سمة شخصية للمدير فإنها تكون أشد حينما تكون "قوة مع الآخرين"، وليس "قوة فوق الآخرين"، أي أن القوة لا بد وأن تكون تعاونية و جماعية.

والسلطة في نظر "فوليت" هي القوة المخولة للأفراد ليس بوصفهم أفراد ولكن بوصفهم مؤدين لوظائف، فالسلطة كما تقول "فوليت" "تخص المنصب وتبقى مع المنصب"، وعلى هذا ففي رأيها أن المدير لا يجب أن يمنح سلطة أكبر من وظائفه، وهي بذلك لا تتصور أن يفوض المدير سلطته دون أن يفوض على الأقل جزءاً من وظائفه.

ثانياً: المسؤولية الجماعية والتراكمية

ونظراً لأن السلطة تخص المنصب في تحليل "فوليت"، فإن اعتقادها أيضاً كان أن المسؤولية خاصية تتعلق بالمنصب ذاته، وبالتالي فالأفراد لا يكونون مسؤولين أمام شخص وإنما مسؤولين عن شيء أو أشياء، ولكن ماذا يكون موقف المسؤولية إذا كانت منتشرة لارتباطها بوظائف منتشرة؟ أي يشترك فيها أكثر من شخص.

كيف يتم تحقيق الانسجام بين أنشطة التنظيم؟ رد "فوليت" على هذا التساؤل كان مفهوم "المسؤولية الجماعية والتراكمية"، فالمسؤولية تكون جماعية، بمعنى أن عدد من الأفراد يكونون مسؤولين عن تحقيق نفس الأهداف وتكون تراكمية، بمعنى أنها يجب أن تبدأ من المستويات الدنيا وتتجمع من أسفل إلى أعلى، ويكون تركيزها ينصب على العلاقات الأفقية أكثر منه على العلاقات الرأسية، ولهذا كان تأكيدها على ضرورة أن يقوم كل فرد في التنظيم بنصيبه في التنسيق بدلاً من ترك مهمة التنسيق للمستويات العليا في التنظيم، وقد أصرت "فوليت" على أنه لا خوف من المسؤولية الجماعية والتراكمية إذا ما أمكن تحديد الوظائف بدقة.

ثالثاً: الرقابة من خلال قانون الموقف

وكان من الموضوعات التي أثارت اهتمام "فوليت" للغاية هو كيفية الرقابة على الأفراد في التنظيم، فالعديد من الكتاب قد أشار إلى أن الرقابة يجب أن تكون شخصية ومباشرة حتى تكون فعالة، ولكن "فوليت" انتقدت فكرة أن يراقب فرد شخصاً آخر، فأشارت إلى أن كليهما في الواقع عرضة لقانون غير شخصي أطلقت عليه "قانون الموقف" فالموقف يجب أن يكون الأساس في تقرير أي مسألة تعرض بين الرئيس والمرؤوس، وذلك لاعتقادها بأنه كلما شعر الأفراد بأنهم يقومون بعمل من أجل رؤسائهم فإن تصرفاتهم ستكون محكومة بالسلوك الذي يعتقدون أن الرئيس يرغبه، ولا شك أن اهتمامها بأساليب علم النفس الحديثة في ذلك الوقت قد ساعدتها على إلقاء هذه الأضواء.

رابعاً: أساليب معالجة الصراع

وامتداداً من اهتمامها بعلم النفس أدركت "فوليت" أن هناك حتمية لنشأة الصراع في المجموعات خاصة، وان فلسفتها في التنظيم قد تبنت السلطة والمسؤولية الجماعية، ففي إحدى مقالاتها وتحت عنوان "الصراع البناء" اقترحت "فوليت" ثلاث طرق لمعالجة مشكلة صراع وجهات النظر في المجموعة:

- الأسلوب الأول هو أن تسود وجهة نظر على بقية وجهات النظر الأخرى وتسيطر عليها وأشارت إلى أن هذا الأسلوب ينطوي على ضياع في الوقت والجهد من أنصار الآراء الأخرى.
- والأسلوب الثاني هو إيجاد حل يوفق بين وجهات النظر المطروحة، وهنا لن يحقق أي فريق انتصاراً على الآخر ويفقد كل الأطراف المزايا غير العادية التي تتوفر في آرائهم.

- الأسلوب الثالث أن يتم تحقيق التكامل بين كل متن وجهات النظر بحيث يمكن تمثيل كافة وجهات النظر، ويكون الرأي الكلي أكبر من مجرد حاصل جمع الآراء الجزئية، وهذا الأسلوب الأخير هو ما حبذته "فوليت" لجعل عملية الصراع عملية بناءة.

خامساً: مبادئ التنسيق

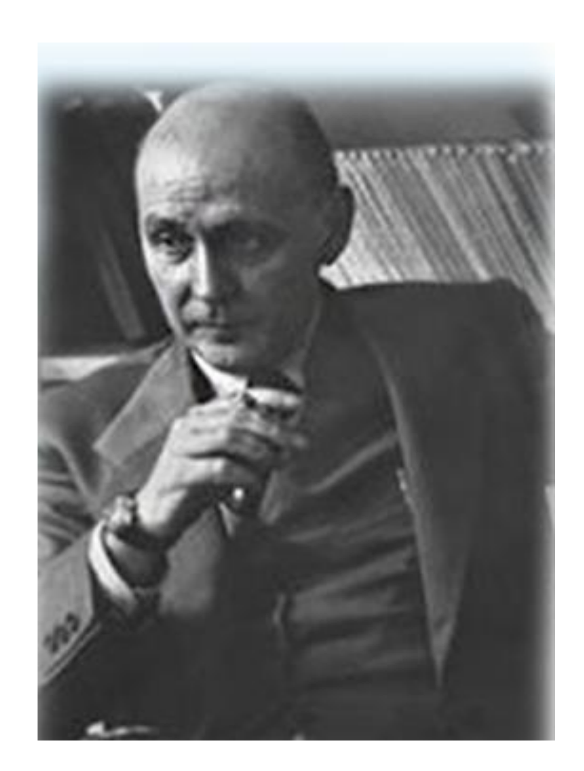
تظهر أفكار "فوليت" عن التنسيق بوضوح حينما تتناول موضوع "التخطيط الجماعي"، وفي رأيها أن الأداة الرئيسية لتخطيط الجماعي هي التنسيق الذي يتمثل في الربط المتبادل بين كل العناصر الخاصة بموقف معين، وبالتالي فإن أول مبدأ للتنسيق عند "فوليت" هو اشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التنسيق بدلاً من فرض التنسيق من أعلى.

والمبدأ الثاني تنادي بأنه لا بد من وجود علاقة اتصال مباشرة بين الأفراد الذين يقومون بأنشطة تحتاج إلى التنسيق فيما بينها.

والمبدأ الثالث يقضي بأن يبدأ التنسيق في المراحل الأولى قبل التشكيل النهائي للسياسات، وأخيراً فالتنسيق يجب أن يكون عملية مستمرة.

إلتون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩)

بدأ "التون مايو" الاسترالي الجنسية حياته العملية بتدريس الفلسفة والمنطق، ثم تحول بعد ذلك إلى دراسة الطب في ادنبرا باسكتلندا، وبعد ذلك انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية والتحق بهيئة التدريس في كلية التمويل والتجارة بجامعة بنسلفانيا، وفي عام ١٩٢٦ التحق بجامعة هارفارد وعمل أستاذاً مساعداً للبحث الصناعي، وكانت اهتماماته تتركز على البشر في التنظيمات الصناعية.



بحث "التون مايو" في مصنع بفيلادلفيا (قسم الغزل):

أجرى "التون مايو" عدداً من التجارب في بداية حياته العملية قبل التحاقه "بهارفارد" كان أشهرها بحثه في مصنع بفيلادلفيا ما بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤.

هدف البحث:

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة في قسم الغزل داخل المصنع، فبينما كان معدل دوران العمالة في بقية الأقسام لا يزيد على ٥-٦ % في العام، ففي قسم الغزل كان معدل الدوران يصل إلى ٢٥٠ %، وكان "مهندسي الكفاءة" الذين يطبقون أساليب تايلور في الإدارة العلمية قد أجروا تجاربهم عن طريق الحوافز المادية، ولكنها لم تدخل أي جديد على الموقف، ونتيجة لذلك طلب رئيس المصنع من "التون مايو" وزملائه أن يدرسوا المشكلة ويحاولوا إيجاد حل لها.

نتائج البحث المبدئي:

أسفر البحث المبدئي الذي قاموا به عن نتيجة وهي أن ظروف العمل في قسم الغزل لا تختلف عن الظروف في بقية الأقسام بصفة عامة، ولكن بعد إجراء مقابلات مع مجموعة العمال في هذا القسم تبين أن طبيعة العمل في هذا القسم تقتضي العمل المنفرد، وأن العمال يفتقرون إلى الاتصالات بين بعضهم البعض، فضلاً عن أن العمال كانت روحهم المعنوية منخفضة.

معالجة المشكلة:

في ضوء هذه الاستنتاجات قرر "التون مايو" أن يجري بعض التعديلات على نظام العمل في هذا القسم، وبعد أخذ موافقة إدارة المصنع منح فترتين للراحة كل منهما مدتها عشر دقائق في الصباح وبعد الظهر لمجموعة واحدة من العمال في هذا القسم، وشجع مجموعة العمال هذه على الرقاد إذا أمكن في فترات الراحة، وكانت النتائج مدهشة، فقد تحسنت الروح المعنوية وانتهى معدل دوران العمل في هذه المجموعة، واستمر معدل الإنتاج كما هو على الرغم من فترات الراحة، وبسرعة قام بتطبيق نفس الظروف على عمال القسم بأكمله، وظهر أثر ذلك سريعاً في زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ، فالإنتاجية الشهرية التي لم تكن تتجاوز ٧٠% ارتفعت في خمسة أشهر إلى متوسط قدره ٨٠% ومعها قامت الشركة بدفع أجور إضافية.

لكن حدث بعد ذلك أن ألغى المشرف على القسم فترات الراحة نتيجة زيادة مفاجئة في الطلب على الإنتاج، وكان تصرفه مبني على أساس أن الشركة لا تستطيع تحمل خسارة هذا الوقت الضائع في فترات الراحة، ولكن أثّر إلغاء فترات الراحة وأدى إلى هبوط الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وبنصيحة من "إلتون مايو" أعيدت فترات الراحة مما ترتب على زيادة الإنتاج من جديد، إلا أن العمال ظلوا مقبضي الصدور معتقدين أن فترات الراحة سوف تنسحب منهم ثانية، مما دفع "إلتون مايو" على تشجيع رئيس الشركة على أن يقابل العمال ويؤكد لهم أن فترات الراحة ستبقى بل أكثر من ذلك ترك لهم حجرية اختيار الأوقات التي يرتاحون فيها، وهنا وصل الإنتاج إلى أعلى معدل له في الستة شهور التالية، وقضى تماماً على معدل دوران العمل.

تحليل النتائج

في تحليله للنتائج شعر "إلتون مايو" أن ارتفاع الروح المعنوية والإنتاجية والقضاء التام على معدل دوران العمل كان يرجع إلى التقديم المنظم لفترات الراحة، ففي اعتقاده أن فترات الراحة لا تتغلب على الإرهاق الجسدي فقط، ولكنها تقضي على أحلام اليقظة المتشائمة عند العاملين، فالأولى مسألة عضوية وسهلة الفهم، أما الثانية فهي ترتبط بالتكوين النفسي للعامل.

حركة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورون)

من أشهر التجارب التي اشترك فيها "إلتون مايو" وجعلته من رواد حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة تلك التي عرفت باسم "تجارب هاوثورون"، وأجريت في مصنع هاوثورون التابع لشركة ويسترن إليكتريك الأمريكية.

تلقى الاتجاه نحو الاهتمام بالسلوك الإنساني في الإدارة دفعته القوية مع الربع الثاني من القرن العشرين نتيجة سلسلة من التجارب التي أجريت في **مصنع هاوثورون** التابع لشركة ويسترن إليكتريك الأمريكية، والتي قام بها "إلتون مايو" وعدد من زملائه بجامعة هارفارد في الفترة ما بين ١٩٢٧-١٩٣٢، وتوفر الخلفية التي تمت فيها هذه التجارب صورة شيقة لكيفية التحول الذي حدث في ميدان الفكر الإداري، بالتحول من حركة الإدارة العلمية إلى حركة جديدة عرفت بعد ذلك باسم حركة العلاقات الإنسانية.
ولم يكن مستغرب أن تلجأ الإدارة في منظمة التليفون والتلغراف الأمريكية إلى بحث كافة السبل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية في الشركات التابعة لها، فمع العقد الثالث من القرن العشرين كانت حركة الإدارة العلمية قد قطعت شوطاً طويلاً في مجال التجارب الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وكان من الطبيعي

أن يتركز الاهتمام على شركة ويسترن إلكتريك التي كانت تنتج لها كل المعدات الداخلة في تركيب أجهزة التليفون، لهذا فقد تقرر أن تبدأ الدراسة بين عامي ١٩٢٨-١٩٢٩ في مصنع كبير لهذه الشركة يقع خارج مدينة شيكاغو ينتج القطع الكهربائية لهذه الأجهزة ويعرف بمصنع هاوثورون، ويعمل فيه ما يقرب من ثلاثين ألف عامل، وكان من المقرر أن تركز خطة الدراسة على أساليب زيادة سرعة خطوط الإنتاج وتغيير معدلات العمل، ولكن قبل بداية تنفيذ هذه الخطة بأربع سنوات تقريباً (في عام ١٩٢٤) شرع مديرو الشركة في إجراء بعض التجارب في مصنع هاوثورون عن أثر البيئة الصناعية على الإنتاجية مثل الإضاءة ونظام التهوية وأنظمة السلامة المهنية وأوقات الراحة.....الخ.

أهمية تجارب هاوثورون

تكمن أهمية هذه التجارب في نقطتين أساسيتين:

١- أن تجارب هاوثورون كانت أول دراسة مكثفة ومنظمة لتحليل العنصر الإنساني في الإدارة، فقد أسفرت التجارب وما تبعها من حوار وتحليلات عن مدى تشابك وتعقد العنصر الإنساني، وكان هذا بمثابة الضوء الذي أنار الطريق نحو دراسة حاجات الإنسان وسلوكه ودوافعه ومحفزاته وعلاقاته مع الآخرين داخل مجموعات العمل، ولهذا كانت الدراسات التي أعقبت هاوثورون تأخذ وجهة نظر تحليل حاجات ودوافع العامل وديناميكية الجماعة.

٢- أثبتت تجارب هاوثورون بالدليل العملي المناخ الإشرافي وتأثيره على سلوك جماعة العمل، وإن كانت هذه التجارب لم تسفر عن أي نمط من الإشراف أفضل من الآخر على وجه التحديد في تحقيق الأهداف إلا أنها ألقت الضوء على أن المناخ الإشرافي له تأثير سلبي وإيجابي على سلوك جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف، ومن ثم لفتت الأنظار إلى أهمية فاعلية القيادة.

نتائج تجارب الهاوثورون

لا جدال في أن نتائج تجارب هاوثورون كانت نقطة تحول بارزة في تاريخ الفكر الإداري، وفاتحة لطريق العلاقات الإنسانية في الصناعة بعد فترة سادت فيها أفكار حركة الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الاقتصادي، والنتائج التي خرجت من تجارب هاوثورون كانت عديدة ومتنوعة، ولكن ربما كان أهمها ما يلي:

1. **حداثة الموقف**

تبين للباحثين أن "حداثة موقف ما" تقود عادة إلى نتائج إيجابية ولو لفترة مبدئية، وقد عرفت هذه الظاهرة باسم "تأثير هاوثورون" فليس التغيير في فترات الراحة مثلاً هو الذي يقود إلى زيادة الإنتاجية بقدر ما يكون الإعجاب بالموقف الجديد في حد ذاته والشعور بالاهتمام هو الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

2. **الشبكة الاجتماعية وأحلام اليقظة**

بعد الاشتراك في تجارب الهاوثورون اكتشف "إلتون مايو" أن فترات الراحة والتغييرات في بيئة العمل لم تكن هي السبب في حد ذاتها في القضاء على ما أسماه أحلام اليقظة المتشائمة للعمال، وتبين أن مفتاح الحل يوجد في التنظيم الداخلي لمجموعة العمال، فقد اكتشف "التون مايو" أنه بالنسبة للتجربة الأولى التي كان أجراها قبل الاشتراك في تجارب هاوثورون لم تكن فترات الراحة هي السبب في القضاء على معدل دوران العمل المرتفع، فحينما أعطى رئيس المصنع فترات الراحة ووضعها في أيدي عمال قسم الغزل فإنه بذلك قد حولهم من مجموعة من الأفراد إلى وحدة متماسكة بتغيير شبكة العلاقات الاجتماعية بينهم، ولم يتوصل "مايو" لهذه النتيجة إلا بعد تجارب هاوثورون، اكتشف "مايو" أن النتائج لم يكن سببها أساليب الإدارة العلمية (فترات الراحة)، ولكن سببها كان الظواهر النفسية الاجتماعية (إعادة تشكيل الشبكة الاجتماعية لجماعة العمل).

3. **أهمية المناخ الإشرافي**

ثبت من برنامج المقابلات الذي أجراه الباحثون في تجارب هاوثورون أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في إنتاجية العمل وجماعة العمل، ويذكر الدكتور إبراهيم هميمي في دراسة تحليلية قيمة عن تجارب هاوثورون أن برنامج المقابلات قد كشف عن "إن الإشراف غير المكترث يؤدي إلى استفزاز العامل وتغيير شعوره نحو العمل".

ويضيف الدكتور "إبراهيم هميمي" إنه نتيجة لما أسفر عنه برنامج المقابلات كان أن "أعد برنامج لتدريب الملاحظين على وظيفة الإشراف يتضمن كل ما عرفه الباحثون عن أن أحسن طريقة للمقابلة وكيف تكون ذات أثر حسن، فينصح الملاحظ بأن ينصت أكثر مما يتكلم، وأن يبعد بعلاقته مع العمال عن أي تحيز أو عاطفة أو تهديد".

وجهت النظريات السلوكية الاهتمام نحو العنصر الإنساني باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها فقد اتجهت كثير من المنظمات إلى تبني سياسات جديدة في ممارسة وظائف الإدارة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح، والرقابة الذاتية وتطوير نظم الحوافز وغيرها،

وبالرغم من هذا فقد أغفلت هذه النظريات أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد، كما أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفة في سياق المبادئ التي قدمتها.

ثالثاً: النظريات الحديثة

من أشهر هذه النظريات الحديثة في الإدارة:

١. نظرية بحوث العمليات.
٢. نظرية النظام

نظرية بحوث العمليات

ظهرت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية، وتقوم على افتراض أساسي هو: "أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية".

والأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر رواد هذه النظرية تتلخص خطواته في الآتي:

١. ملاحظة المنظمة محل الدراسة والتحليل.
٢. استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام، أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.
٣. استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث الافتراضية، والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.
٤. اختبار النموذج من خلال تطبيقه في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة.

بعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية، وبحلول عام ١٩٥٥ بدأت محاولات تطوير هذا الأسلوب، ومع بداية عام ١٩٦٥ بدأت الكثير من الشركات في استخدام بحوث العمليات في حل مشاكل جدولة الإنتاج، واختيار مواقع المصانع والتغليف، كما أنها تستخدم الآن كأداة لاتخاذ القرارات.

وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية، مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل، وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.

إن هذه النظرية فضلاً عن أنها تهمل أثر العوامل السلوكية أو الإنسانية، فإنها تنظر إلى المنظمة كنظام لا يتأثر بالبيئة المحيطة أو يؤثر فيها.

نظرية النظام

تعريف النظام

ترى هذه النظرية أنه من الضروري النظر إلى الكائن الحي كنظام حتى يمكن فهم تحركاته وعملياته، ويمكن تعريف النظام بصفة عامة أنه: "مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض، وتعمل مع بعضها في كيان واحد لتحقيق هدف واحد".

أنواع الأنظمة:

لقد حدد العالم "بيرتالنفي" وهو عالم الطبيعة وصاحب النظرية العامة للنظام، نوعين من الأنظمة، هي:
النظام المغلق: هو الذي لا يتفاعل مع البيئة لا يتأثر أو يؤثر فيها.
النظام المفتوح: هو عكس النظام المغلق، فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة مثل المصنع أو الشركة أو المدرسة.

تحليل النظام:

عند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة، ويمكن عند تحليل النظام بصورته الكلية الاسترشاد بالآتي:

- تبدأ عملية التحليل بالكل أولاً، ثم تأتي عملية تحليل الأجزاء بعد ذلك.
- التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل "الكل"، ويعني التكامل شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل.
- أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطائها وزن مرجح في علاقتها بالأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام.
- كل جزء من أجزاء النظام له دور معين حتى يستطيع النظام تحقيق هدفه.
- إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه في النظام ككل.
- تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل.

الإدارة كنظام:

بالنسبة للإدارة كنظام فهو يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض لتحقيق هدف معين.

ونظام الإدارة هو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل سياسية وثقافية واقتصادية واجتماعية متداخلة ومختلفة.
وبصفة عامة تعتبر النظرية الكلاسيكية والنظريات السلوكية ونظرية بحوث العمليات هي المصادر الأساسية للمعلومات بالنسيبة لنظام الإدارة.

مآخذ على النظرية:

يؤخذ على هذه النظرية أنها افترضت أن المديرين متخذي القرارات لديهم القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أنشطة المنظمة، وهذا في الواقع يعتبر ضرباً من ضروب تجريد البحث خاصة أن كثيراً إن لم يكن كل المتغيرات البيئية يصعب السيطرة عليها، وأن كل ما يمكن عمله هو محاولة مواجهتها أو التأثير فيها، غير أن هذا كله لا يقلل من أهمية إسهامات نظرية النظم في تطوير وتنمية الفكر الإداري والممارسة الإدارية.

الخلاصة

تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وأسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية.

يمكن أن نخلص بعض العوامل المهمة التي ساعدت على تطور علم الإدارة وإبرازه وخاصة في المجال الاقتصادي بما يلي:

- استعمال مبدأ التخصص
- ازدياد حجم المشروع
- زيادة حجم الأموال المستثمرة
- ازدياد التدخل الحكومي

من واقع المحاولات التي قدمت لتبسيط تطور الفكر الإداري بنظرياته المختلفة وفي ضوء إسهامات العديد من الكتاب والباحثين يمكننا تصنيف نظريات الإدارة إلى ثلاث نظريات على النحو الآتي:

١. النظرية الكلاسيكية.
٢. النظريات السلوكية.
٣. النظريات الحديثة.

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري ويعتبر كتابها رواداً للإدارة، وبالرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحها هؤلاء الرواد ما زالت تطبق حتى الآن.

تقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه "أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة".

من أهم رواد هذه النظرية

فريدريك تايلور، فرانك وليليان جيلبرت، وهنري فايول.

تعتبر النظريات السلوكية وليدة سلسة من التجارب أجريت في مصنع (هاوثورون) التابع لشركة ويسترن إليكترك بالولايات المتحدة في الفترة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢، وإن كان يبدو أن هذه النظرية ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية، لكنها في الواقع لم ترفض مبادئها كلية، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فالأفراد وهم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور، وكلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد.

من أشهر النظريات الحديثة في الإدارة: نظرية بحوث العمليات ونظرية النظام.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري

A – تطور التكنولوجيا

B– استعمال مبدأ التخصص

C – العولمة

D– تطور علم الاقتصاد

الإجابة الصحيحة:B – استعمال مبدأ التخصص

يعتبر فريدرك تايلور من أهم رواد نظريات الإدارة:

A – التقليدية

B– الكلاسيكية.

C – الحديثة.

D– السلوكية.

الإجابة الصحيحة:B – الكلاسيكية

من أشهر هذه النظريات الحديثة في الإدارة:

A – نظرية النظام

B– نظرية العاملين

C – نظرية التوقع

D– نظرية روجرز

الإجابة الصحيحة:A – **نظرية النظام**

الوحدة التعليمية الثانية

العمليات الإداريّة في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة سيكون الطالب قادراً على أن:

١- يتعرّف على ماهية الإدارة

٢- يعرّف الإدراة بمفهوماتها المتعددة

٣- يطلع على خصائص الإدارة

٤- يتعرّف على طبيعة الإدارة

٥- يتعلّم أهميّة وأهداف الإدارة

٦- يميّز بين طبيعة تعريف المؤسسة الإعلاميّة والمؤسسات الأخرى

٧- يتعرّف على موارد المؤسسة الإعلاميّة

٨- يطلع على العمليات الإدارية في المؤسسة الإعلاميّة

٩- يفهم وظيفة التخطيط في المؤسسة الإعلاميّة

١٠- يفهم وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلاميّة

١١- يفهم وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلاميّة

١٢- يفهم وظيفة الرقابة في المؤسسة الإعلاميّة

العناصر:

- ماهية الإدارة
- تعريف الإدارة
- خصائص الإدارة
- طبيعة الإدارة
- الإدارة كعلم
- الإدارة كفنّ
- أهميّة وأهداف الإدارة
- تعريف المؤسسة الإعلاميّة
- موارد المؤسسة الإعلاميّة
- العمليات الإداريّة في المؤسسة الإعلاميّة
- وظيفة التخطيط في المؤسسة الإعلاميّة
- وظيفة التنظيم في المؤسسة الإعلاميّة
- وظيفة التوجيه في المؤسسة الإعلاميّة
- وظيفة الرقابة في المؤسسة الإعلاميّة

مقدمة:

تحتل وظيفة الإدارة مكان الصدارة في المؤسسات، إذ إنّ نجاح وكفاءة هذه الأخيرة يعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة بها، وتوجيه مختلف الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد؛ ولهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الوظيفة، والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداريّ.



ماهية الإدارة:

تُعتبر الإدارة اليوم من الأهميّة بمكان، نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنسانيّ سواء كان على مستوى الفرد أو المؤسسة، وسنحاول فيما يلي التعرف على ماهيتها من خلال التطرق إلى مفهومها، خصائصها، طبيعتها، وأهميّتها.

أولاً: تعريف الإدارة

- فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) يقول في كتابه "إدارة الورشة" الصادر عام ١٩٣٠ أنّ الإدارة هي فنّ المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال عمله، ثمّ التأكد من أنّهم يقومون بعملهم بأحسن طريقةٍ وأرخصها.
- هنري فايول (Henry Fayol) يُعرّف الإدارة في كتابه "الإدارة العامة والصناعيّة" بأنّها التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة.
- جلوفر يرى الإدارة بأنّها القوة المفكرة التي تملك، وتصف، وتخطط، وتحفز، وتقيم، وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة والمادية اللازمة لهدفٍ محددٍ ومعروفٍ.

ممّا سبق يمكننا تعريف الإدارة بأنّها عمليةٌ اجتماعيةٌ مستمرةٌ بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفايةٍ وفعاليّةٍ.

وإذا أردنا توضيح المفاهيم الواردة في التعريف السابق نجد أنّ:

- **الإدارة عمليةٌ تفاعليّةٌ:** أيّ تعبير عن تفاعل النظام الإداريّ، ويعني البيئة الخارجيّة والداخليّة والموارد البشريّة والماديّة، ألّا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الإدارة عمليةٌ مستمرّةٌ:** تأتي صفة الاستمرار؛ لأنّ الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات؛ ولأنّ هذه الحاجات في تغيّرٍ مستمرٍ، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثمّ يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكلّ أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- **الإدارة عمليةٌ اجتماعيّةٌ:** أيّ مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدفٍ واحدٍ مشترك.
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة:** الموارد البشريّة والمادية مثل المواد الخام، والآلات، والأموال.
- **التخطيط** : يعني التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد له.
- **التنظيم** : يعني كيفية توزيع المسؤوليات والمهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه** : يعني إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الرقابة:** تعني التأكد من أنّ التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعة، وإذا وجد انحرافٌ، فيجب تعديله.
- **الهدف:** أيّ الغاية المطلوب الوصول إليها.
- **الكفاية:** تعني الوصول إلى الهدف بأقلّ جهدٍ، وأقلّ تكلفةٍ، وأسرع وقتٍ.
- **الفاعليّة:** تعني الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعةً أو خدمةً.

ثانياً: خصائص الإدارة

في ضوء ما سبق، ومن واقع إسهامات الكُتاب والباحثين والممارسين، يمكن استعراض بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة كالتالي:



- هي نشاطٌ ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة، حتى تصل إلى أهدافها بالاعتماد على الأسس والمبادئ بدلاً من العشوائيّة، والارتجال، والتجربة، والخطأ.
- هي نشاطٌ متخصصٌ، يحتاج إلى أفرادٍ ذوي معارف ومهارات، تمكنهم من أدائها على الوجه المطلوب.
- لها أهدافٌ قصيرةٌ وطويلةٌ تسعى دائما إلى تحقيقها.
- تطبق على الجماعة وليس على الفرد، كونها تركز على الفرد البشريّ الذي يعتمد على التعاون الجماعيّ.
- تعتمد على تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين.
- مسؤولة اجتماعياً عن تحقيق المنفعة للمجتمع، وذلك عن طريق تحقيق نوع من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.
- هي عمليةٌ ديناميكيةٌ، تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وتعمل على التكيف مع المستجدات الحديثة.
- هي عمليةٌ مستمرةٌ؛ لأنّها تسعى لإشباع حاجات الإنسان المتجددة، والحفاظ على بقاء المؤسسة.

ثالثاً: طبيعة الإدارة

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على طبيعة الإدارة، فاتخذ كلّ فريقٍ منهم وجهة نظرٍ استناداً إلى مبرراتٍ محددة، فمنهم من يرى بأنّها علمٌ، ومنهم من يرى بأنّها فنٌّ.

الإدارة كعلمٍ:

يرى الفريق الأوّل من العلماء أنّ الإدارة علمٌ، والذي يُعرف على أنّه" :مجموعة الحقائق والقوانين، التي يتمّ التوصل إليها من خلال المعرفة العلميّة المنظمة"، وذلك استناداً إلى ما يلي:

- إنّ للإدارة نظرياتٍ ومدارس إداريّة فيها اتجاهاتٍ فكريةٍ متنوعةٍ.
- تحتوي الإدارة على مجموعة مبادئ وأسس، ثبتت صحتها بالتطبيق العلميّ، وهي تُدرس في كلياتٍ متخصصة.
- تعتمد الإدارة على أسلوبٍ علميّ، يستند على ملاحظة الظواهر، والمشكلات الإداريّة، وتفسيرها، والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها، أو على الأقلّ التكيف معها.
- تضم الإدارة العديد من فروع المعرفة، والتخصصات الفرعيّة.
- تستخدم المداخل الكمية في مجال الإدارة، عن طريق استخدام النماذج والمعادلات الرياضيّة في إيجاد حلولٍ لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة، كاستخدام بحوث العمليات.

الإدارة كفنّ:

يرى الفريق الثاني من العلماء أنّ الإدارة فنٌّ، والذي يُعرّف على أنّه "معرفة ما يجب فعله في ظلّ واقع وضع معين"، كما يُعرّف على أنّه "النشاط الذي يجمع بين النظرية والممارسة في سياقٍ واحدٍ"، ويدافعون عن وجهة نظرهم هذه انطلاقاً من أنّ:

- تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص، وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم.
- الإعداد العلميّ وحده لا يضمن وجود إداريين ناجحين، فهم يرون بأنّ الإداريّ يُولد، ولا يُصنع.
- هناك العديد من العمليات الإداريّة التي لا يمكن قياسها أو تقديرها كماً وعدداً؛ حيث إنّها تتصل بالطبيعة البشريّة للأشخاص، الذين يصعب إخضاع سلوكهم للاختبار والتجارب العلميّة.
- قد تكون المعلومات المتصلة بموقفٍ معيّن أقلّ دقة وغير كافية؛ لذا يعتمد عند إصدار القرار فيها على الخبرة الماضية للمدير وحكمه الشخصي، وليس التحليل الهندسيّ أو المحاسبيّ.

رابعاً: أهميّة وأهداف الإدارة:

للإدارة أهميّةٌ كبيرةٌ في جميع ميادين الحياة، ويرى Peter Drucker أنّ التقدم الاقتصاديّ والاجتماعيّ ناتجان عن الإدارة، وأنّه لا توجد دولٌ متخلفةٌ، وإنّما دولٌ غير مُدارة، فهي تعدّ إذاً أحد أبرز المؤشرات الواضحة، التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فلقد أثبتت التجارب أنّ الإدارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلّة الموارد والإمكانيات، كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة، وتحسينها، وتعزيز تحقيقها؛



في حين أنّ الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظلّ الإدارة السيئة.

وتعدّ الإدارة أهمّ الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم؛ أمّا في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة، فإنّ أهميّة الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها، والمتمثلة في:



- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهةٍ، وأهداف المجتمع ككل من جهةٍ أخرى.
- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدّرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئيّة المختلفة، من ظروف سياسيّة، اقتصاديّة، ثقافيّة، اجتماعيّة، وتكنولوجيّة؛ لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشريّة، وإطلاق الطاقات، وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفيّة، وجعلها أكثر فعاليّة وانسجام مع طبيعة العمل.

- تجميع المعلومات وتحليلها؛ وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجيّة والداخليّة، التي تمدها بالإبداع والتصور الاستراتيجيّ البناء، الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة، ومواجهة المنافسة على المستويين المحليّ والخارجيّ.

ولقد ازدادت هذه الأهمّية؛ نتيجة للتغيرات الاجتماعيّة والاقتصاديّة والتكنولوجيّة التي تعرض لها المجتمع الإنسانيّ، والتي من أهمّها:

- النظرة الجديدة للإدارة على أنّها علمٌ، وفنٌّ، ومهنةٌ متخصصةٌ.
- ازدياد أهميّة الجهود الجماعيّة على حساب الجهود الفرديّة، التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف.
- الفصل بين الملكية والإدارة، خاصةً في المؤسسات التي يتعدد فيها المُلاك، الأمر الذي أظهر أهميّة الرقابة والتنظيم؛ لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
- ازدياد عدد المؤسسات الإداريّة، وكبر حجمها، وتنوع الخيارات الإستراتيجيّة المتاحة لها، ووجود تغيرات ملحة؛ فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط، وتقويمها، وتوسيع التخصصات الإداريّة من أجل تحقيق النمو والتقدم.
- الندرة المتزايدة في الموارد الماديّة والبشريّة، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط، والاستخدام الأمثل لها، وإدارتها بشكلٍ جيدٍ.
- تزايد قوة التجمعات العماليّة، الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور، وظروف العمل، وشروطه...الخ.
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهميّة وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة، وتحديد الأسعار، وغيرها.
- تدخل الدولة في الرقابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع، وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤوليّة الإدارة نحو المجتمع.
- الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليه من تحدياتٍ كبيرة، خاصة على الدول الناميّة التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة، إلّا إذا أحسنت إصلاح وتطوير إدارتها.
- زيادة حدة المنافسة المحليّة والدوليّة لتطور وسائل الإنتاج، الأمر الذي يتطلب التجديد، والابتكار لطرق الإنتاج، والتسويق، والتوزيع.

- زيادة الاهتمام بتعليم وتدريس هذا التخصص، الأمر الذي أدى إلى ازداد عدد الأفراد الذين يملكون معارف، ومهاراتٍ إداريّة.

وفي الختام يمكن القول أنّ الإدارة أمرٌ حتمي لكلّ أنواع المؤسسات، التي فيها جماعات من الأفراد تنشد إلى تحقيق هدفٍ واحدٍ، فالعمل الجماعيّ وتحقيق التعاون بين أعضائه لن يتحقق دون إدارةٍ جيدة قادرة على قيادة دفة العمل بنجاحٍ.

خامساً: تعريف المؤسسة الإعلاميّة

١- هي"كيانٌ اجتماعيٌّ منسق إدارياً بحدودٍ واضحةٍ نسبياً، ويمارس وظائف اتصاليّة على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهدافٍ محددة"، وبناءً على هذا التعريف فإنّ هنالك مجموعةً من الخصائص للمؤسسات الإعلاميّة منها:

- إنّها كيانٌ اجتماعيٌّ، فيها فريق عملٍ يتفاعل مع بعضه لتحقيق هدفٍ.
- تحقيق هدف المؤسسة الإعلاميّة لا يكون عشوائياً؛ إنّما بناء على تخطيطٍ دقيقٍ.
- تمارس الأعمال في المؤسسة الإعلاميّة بشكلٍ مستمرٍ.
- هنالك اختلافٌ بين المؤسسات الإعلاميّة من حيث النشاط.
- تعمل المؤسسة الإعلاميّة على تحقيق مجموعةٍ من الأهداف.

٢- هي مجموعةٌ من النشاطات المتميزة، يقوم بها أشخاصٌ يؤدون بعض الأدوار وفقاً لبعض القواعد، وتتميز المؤسسة الإعلاميّة بأنّها تهتمّ بإنتاج وتوزيع المعرفة (كالإعلان والثقافة)، وتعتبر المؤسسة الإعلاميّة همزة وصل بين أفراد المجتمع، حيث توفّر قنواتٍ تربط فيها بين الناس وتربط كلّ فردٍ بمجتمعه، وكذلك تقتصر المؤسسة الإعلاميّة على المجال العامّ؛ لأنّ القضايا التي تعالجها هي قضايا عموميّة (حيث لا تعالج مسائل شخصيّة يلتف حولها الرأي العام)، والمؤسسة الإعلاميّة فضاءٌ مفتوحٌ، يشارك فيها كلّ أطياف الجمهور المجتمعيّ بشكلٍ إراديّ، وتتميز أيضاً بربطها بكلّ القطاعات والمجالات، وارتباطها بالسلطة من حيث التنظيمات القانونيّة والجانب القانونيّ، وأخيراً تتوحد كلّ المؤسسات الإعلاميّة في تلبية الحاجات، والرغبات الجماعيّة والفرديّة.

وتسعى المؤسسة الإعلاميّة كأيّ مؤسسةٍ اقتصاديّةٍ لتحقيق أهدافٍ محددةٍ، والتي من بينها ما يلي:

- الأرباح.
- العائد على الاستثمار.
- البقاء في السوق.
- النمو والتوسع.
- الريادة في لإنتاج/ السوق.
- أهداف اجتماعيّة مثل خدمة المجتمع، الرفاهية الاجتماعيّة.

موارد المؤسسة الإعلاميّة

تتكون أيّ مؤسسة من المؤسسات من عدّة أنواعٍ من الموارد تُستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الموارد تشتمل على ما يلي:

١- الموارد البشريّة

وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل، . وعادةً تتمثل الموارد البشريّة في الكفاءات الإداريّة والفنيّة المختلفة من إعلاميين، ومحررين، وفنيين ومدراء، ومشرفين، ورجال تسويق، وعمال طباعة.............الخ.

٢- الموارد الماليّة

وتضم الأموال اللازمة؛ لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج، ودفع الأجور والمرتبات، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة، ومقابل السيولة المطلوبة، إلى غير ذلك.

٣- الموارد الأوليّة

وتتمثل في المواد الخام والمواد الأوليّة الأخرى التي تُستخدم مباشرةً في العمليات الإنتاجيّة، مثل الأفلام، والأحبار، والورق............الخ.

٤- الموارد الرأسماليّة

وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول والرأسماليّة الثابتة، التي تُستخدم في الإنتاج أو الخدمات المطلوبة.

٥- البيانات

وتضم بياناتٌ متنوعةٌ من السوق والبيئة المحيطة ومتغيراتها المختلفة، وتعتبر البيانات من الموارد الهامّة للمؤسسة الإعلاميّة، وذلك لِما توفّره من حقائق عن السوق ومتغيراته، وعن الجمهور وخصائصهم، وعن نوع وحجم المشاهدة والاستماع مثلاً، وعن المنافسة وخصائصها، ومن المتغيرات السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والتكنولوجيّة...........الخ.

سادساً: العمليات الإداريّة في المؤسسة الإعلاميّة

هي النشاطات التي يقوم بها الإداريّ من أجل تحقيق هدفٍ معيّن، ولا يوجد اتفاقٌ بين علماء الإدارة في ما يتعلق بعدد هذه الوظائف، أو حتى في بعض الأحيان بمُسمياتها، وترتبط هذه العناصر فيما بينها ارتباطاً وثيقاً، بحيث يعتمد كلّ منها على الآخر ويمهد له، ويمكن حصرها في أربع وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وظيفة التخطيط

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير، والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإداريّة الأخرى؛ لذلك يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة الاهتمام الجدي بعملية التخطيط واغنائها، من خلال وضع أهدافٍ تنظيميّة واضحة، وبطريقةٍ مترابطةٍ في إطار شموليّة وجزئيّة أهداف الموضوع.

مفهوم وظيفة التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإداريّة، وهي تعرّف على أنّها الأنشطة التي تُعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتمّ فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المخططة، كما يمكن تعريفها على أنّها الاستعداد لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيراتٍ.

إذاً فالتخطيط هو ذالك التفكير المنظّم الذي يسبق عملية التنفيذ، من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل؛ ولإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

أهميّة التخطيط

للتخطيط فوائد عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

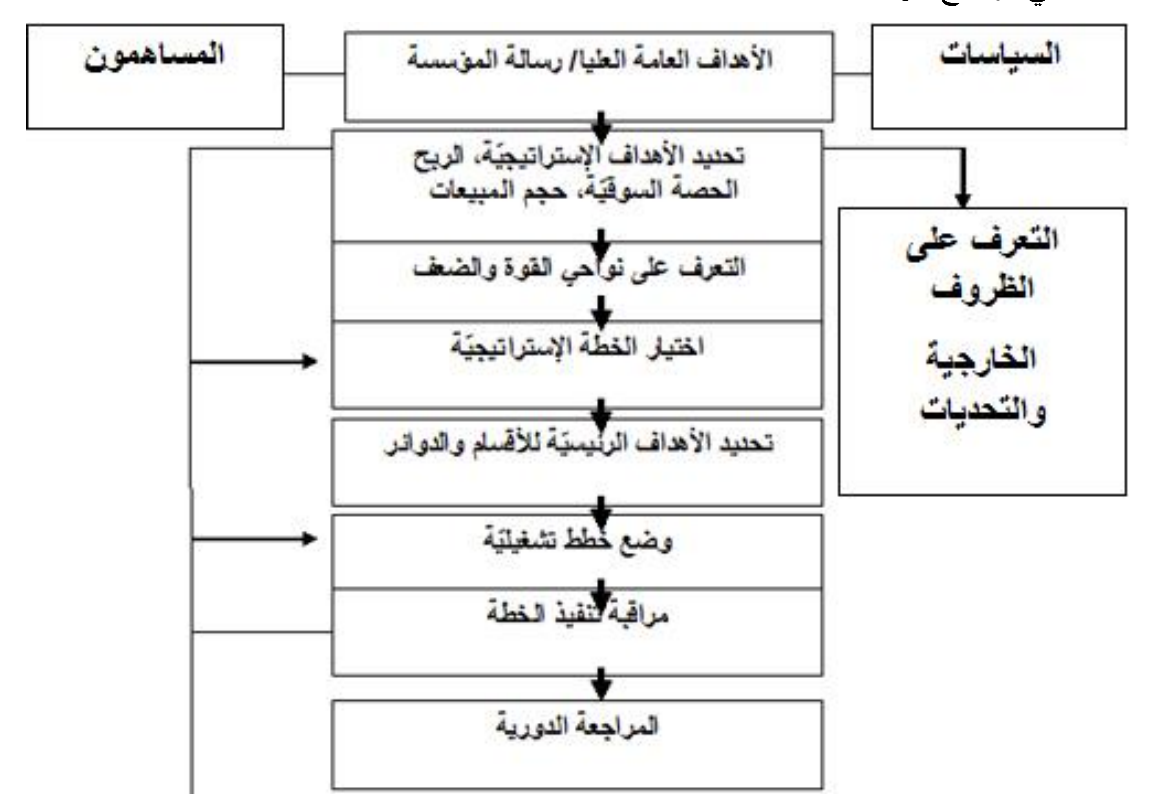
- يساهم في وضع أهدافٍ واضحةٍ ومتناسقةٍ للعمل، تتحدد من خلالها مختلف الاتجاهات، ممّا يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاحٍ.
- يساعد على التفكير المنظم، ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضروريّة.
- يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الأنشطة والإمكانيات الضروريّة لذلك.
- يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلميّ، وتهيئة البدائل.
- يسهل عملية الرقابة بعد التنفيذ.
- يقلل من وقت إنجاز العمل؛ وبالتالي الاقتصاد في الموارد، الوقت، الجهد، التكاليف.
- يحسّن المناخ السلوكي للمؤسسة؛ حيث إنّه يجعل كلّ من المهام الوظيفيّة، السلطة، التنظيم، نظم الاستخدام، المكافأة، والانضباط حصيلة تفكير عقلانيّ وموضوع مراجعة وتطوير؛ وبذلك نضمن تكريس الاستقرار، وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.

خطوات عملية التخطيط

تمرّ عملية التخطيط بعدّة خطوات، يمكن اختصارها في ما يلي:

- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة، محددة، شرعيّة، واقعيّة، وقابلة للقياس.
- تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة والظروف، ودورها في تحقيق الأهداف.
- تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكلّ احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا، وأقلّ عيوب فعليّة.
- تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستُقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أنّ الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة لها.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية التخطيط المختلفة:



صعوبات عملية التخطيط

تتلخص الصعوبات الرئيسية للتخطيط في المجالات التالية:

- صعوبات تخص عملية التخطيط ووضع الخطط، وهي تتمثل في:
  - صعوبة مشاركة مختلف المستويات والخبراء في عملية التخطيط.
  - صعوبة توفير المعلومات، ومتابعة عملية التخطيط.
  - الزمن والنفقات المطلوبة لتغطية عملية التخطيط.
- صعوبة متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ، وإيجاد الجهاز المتخصص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.
- صعوبات بيئيّة مختلفة، الناتجة عن المتغيرات والأمور الطارئة غير المتوقعة، التي قد تعيق عملية التخطيط.

وظيفة التنظيم



بعد عملية التخطيط التي يتمّ فيها تحديد الأهداف المستقبليّة للمؤسسة، واختيار الكيفيّة الملائمة لتحقيقها في شكلّ خطة معينة، يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع.

مفهوم وظيفة التنظيم

هناك ثلاثة اتجاهات فكريّة رئيسة هي:

- الاتجاه الفكري الأول: يرى أنصاره أنّ التنظيم عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاءٍ، يكون من السهل إسنادها إلى أشخاصٍ يتولون إنجازها، على أن يتمّ التمييز بين الأعمال التنفيذيّة وأعمال المشورة والمساعدة، ثمّ يتمّ تجميع هذه الأجزاء، والإشراف عليها بفعاليّةٍ، وتحديد المسؤول عن النتائج المستهدفة.
- الاتجاه الفكري الثاني: ينظر أنصاره إلى التنظيم على أنّه منظمةٌ، تحوي مجموعةً من الأفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصيّة وصراعاتهم، ويرى أنصار هذا الاتجاه أنّ سلوك العاملين هو العامل الحاسم في التنظيم.
- الاتجاه الفكري الثالث: ينظر أصحابه إلى التنظيم على أنّه منظومةٌ، تتكون من مجموعة أجزاءٍ ترتبط ببعضها البعض، ويجب التعامل مع هذه المنظومة دفعةً واحدة.

ولكن مهما تعددت وتنوعت مفاهيم التنظيم، فإنّ هناك عناصر رئيسة مشتركة لا بدّ من توفرها في أيّ مفهومٍ، وهي:



- وجود هدفٍ محددٍ ومتفق عليه.
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصل إلى الهدف.
- وجود مجموعةٍ من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

أهميّة وظيفة التنظيم

من الشرح السابق يتضح أنّ للتنظيم فوائد عديدة، ويمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي:

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديداً واضحاً، فكلّ عضوٍ من أعضاء التنظيم يعرف مكانه، وعلاقاته التنظيميّة برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساهم التنظيم في توحيد جهود وتصرفات الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف المشترك.
- يساهم التنظيم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشريّة والماديّة، ويترتب ذلك على حقيقة أنّ التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد، والأشخاص القائمين به، والتسهيلات الماديّة من خلال التنظيم الفعال، يمكن تجنب المشكلات المتعددة، مثل الازدواج في العمل، شيوع المسؤوليّة أو التهرب منها، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، التدخل في الاختصاصات..........الخ.
- عندما يوجد التنظيم الجيد، فإنّ كلّ عضوٍ تكون له السلطة الضروريّة للقيام بعمله؛ ومن ثمّ يمكنه تنفيذ الأنشطة المناط بها.
- يساعد التنظيم في تسهيل تدفق العمل، وتسلسله، ويزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء، وتسهيل الرقابة، وتحديد قنوات الاتصال، وغيرها.

أنواع التنظيم الإداريّ

ينقسم التنظيم الإداريّ من حيث مدى قانونية التنظيم ومشروعيته إلى نوعين أساسيين هما:

- التنظيم الرسميّ

يقوم التنظيم الرسميّ على أساس الإجراءات التي صممت من أجله، ويقوم كذلك على أساس تحليل العملية الإداريّة، وتجميعها في وظائف، ثمّ تصنيف الوظائف في تقسيماتٍ تنظيميّة صغيرة، ويجري تجميعها في تقسيماتٍ تنظيميّة أكبر.

وينقسم التنظيم الرسميّ إلى ثلاثة أنماط هي:

- ○ **التنظيم الرأسيّ**

ويُطلق عليه التنظيم المستقيم أو الخطي، وفيه تتركز السلطة في الرئيس التنفيذيّ، فهو المصدر الوحيد للسلطة، وما يترتب عليه من حق إصدار الأوامر الملزمة، واستئثار بحق الإشراف على المرؤوسين، وتسلسل السلطة والمسؤوليّة في هذا التنظيم، خلال جميع مستوياته من الأعلى إلى الأسفل داخل الهرم التدريجيّ.

من مزايا هذا النوع: البساطة، الاستقامة، اكتمال المسؤوليّة، سرعة اتخاذ القرارات، تسهيل عملية المتابعة والمراقبة.

من عيوب هذا النوع: تتلخص في : نقص الأفراد المتخصصين، صعوبة التنسيق، الاعتماد الكلي على الرئيس، طول الطريق التي تمرّ بها الأوامر والمعلومات نتيجة كثرة المستويات.

- **التنظيم الوظيفيّ**

يقوم هذا التنظيم على الأخذ بمبدأ تقسيم العمل، إذ تختص وحدة إداريّة فيه بنشاطٍ وظيفيّ محدد المعالم تمارسه، حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحداتٍ أخرى، . فمثلاً تختص وزارة المالية بالأموال من إيرادات، ومصروفات، وقيود، ورقابة على الموازنة؛ وتختص المراقبة العامة بمراقبة أوجه صرف الأموال العامّة في جميع المؤسسات الإداريّة الحكوميّة.

- **التنظيم الرأسيّ الاستشاريّ**

هذا التنظيم يماثل التنظيم الرأسيّ في احتكار الرئيس التنفيذيّ لكلّ السلطات، ولكن يزيد عليه وجود وظائف استشاريّة داخل الإدارات، بمعنى أنّه يتوافر لهذا التنظيم الجانب التنفيذيّ والجانب الاستشاريّ.

من أهمّ مميزات هذا النوع من التنظيم: الاحتفاظ بمزايا التنظيم الرأسيّ مع الاستفادة من معلومات وخبرات المستشارين المتخصصين، ممّا يزيد من قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات السليمة.

من أهمّ عيوب هذا النوع تتلخص في: الاعتماد الزائد على آراء المستشارين، كذلك قد يؤدي الاحتكاك بين التنفيذيين والاستشاريين إلى وجود صراعٍ مستمرٍ داخل المستويات الإداريّة، ممّا يُضعف من كفاءة التنظيم. والتنظيم الرسميّ يهتمّ بالبناء التنظيميّ، وتوزيع السلطات داخل التنظيم، وتحديد علاقاتها ومستوياتها ومسؤولياتها، وذلك من خلال التصميم الهرمي للمنظمة الإداريّة، بحيث يبدأ من أسفل التقسيمات التنظيميّة الدنيا، ويتصاعد إلى تقسيماتٍ أشمل، ثمّ تقسيمات أكثر شمولاً إلى أن يصعد إلى أعلى التنظيم، حيث تتركز القيادة في شخصٍ يمارس السلطة الكاملة على المنظمة.

- **التنظيم غير الرسمي**

إنّ التنظيم الغير رسميّ هو العلاقة الاجتماعيّة، التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسميّة، هذه العلاقات التي لا يمكن تحاشيها، أو لا يمكن إغفال دورها وأثرها على وظيفة وفعالية التنظيم الرسميّ؛ ولذا فإنّ العادات الاجتماعيّة التي يمارسها أعضاء التنظيم هي التي تحدد طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي أغلب الحالات فإنّ هذه العادات الاجتماعيّة تكون مختلفة كثيراً عن التحديدات الرسميّة كما يراها قادة التنظيم.

ومع توالي تطور نظريات التنظيم نالت الجماعات غير الرسمية اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين، والمفكرين، والممارسين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأفراد، وتَقبل الجميع أنّ المنظمات وخاصة معقدة التركيب تتكون من جانبين أساسيين أحدهما هو التنظيم الرسميّ والعلاقات الرسميّة، والآخر هو التنظيم غير الرسميّ والعلاقات غير الرسميّة.

يعدّ التنظيم غير الرسميّ على درجةٍ كبيرةٍ من الأهميّة، كمنبعٍ للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسميّ والعلاقات الرسميّة، وتقبل الجميع أنّ كلاً من التنظيمين على درجةٍ كبيرةٍ من الأهميّة، ويجب أن يُؤخذ كلاهما في الحسبان حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، وأنّ كلاً منهما ليس منفصلاً عن الآخر، وإنّما هما مترابطان، فالتنظيم الرسميّ يحدد الأهداف، ويرسم السياسات، ويضع الإجراءات وطرق العمل، ويتابع التنفيذ؛ بينما التنظيم غير الرسميّ يتيح الفرصة لنشأة العلاقات في بيئة العمل، وإشباع حاجات العاملين، ويمكنهم من مباشرة حجم معين من الاختيار، ومن تدعيم سلوكهم الشخصيّ.

وظيفة التوجيه

بعد أن وضِعت الخطة وتوفّر التنظيم الذي ضم الإطار الذي احتوى المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، وبعد أن شُيدت الوحدات الإداريّة وحُددت اختصاصاتها، أصبح لزاماً أن تُوجه الجهود لتحقيق الأهداف، ولضمان ذلك يجب تحفيز الأفراد لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ومن هنا تظهر ضرورة عملية التوجيه،فهي الوظيفة التي تبدأ بتفعيل نشاط المؤسسة، والقوة المحرّكة لكافة الأنشطة التي تقوم بها خلال حياتها العملية.



مفهوم وظيفة التوجيه

يُعرف التوجيه على أنّه "الوظيفة الإداريّة التي تهتمّ بتوجيه العنصر البشريّ من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان، وتوجيهه بشكلٍ إيجابيّ لتحقيق الأهداف".

إذاً فالتوجيه عمليةٌ مركبةٌ، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل، والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقةٍ لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، ويتمّ هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسيّة تتمثل في: القيادة، الاتصال، والتحفيز.

أنشطة وظيفة التوجيه

للتوجيه أدواتٌ يتمّ بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم، إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة.

القيادة

تُعرف القيادة على أنّها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقةٍ يتسنى لهم كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدفٍ معين".

كما يُقصد بها "التأثير على الأفراد الواقعين تحت إشراف المدير ؛ لاستغلال قدراتهم من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بثقةٍ وحماسٍ".

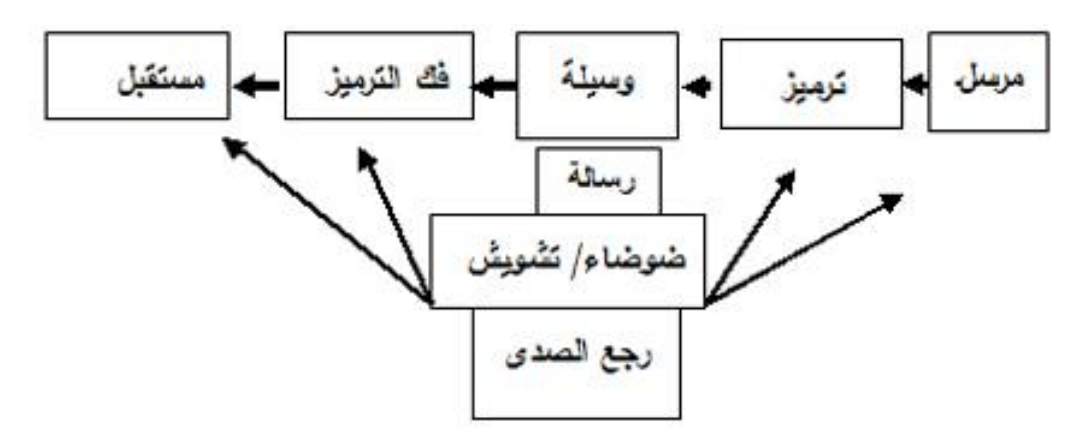
كما تُعرف أيضاً على أنّها "محاولة التأثير في أنشطة التابعين، وجعلهم يتعاونون من خلال عملية الاتصال، من أجل تحقيق هدفٍ أو أهدافٍ معيّنة".

إذاً فهي فنّ التأثير على الأشخاص بالكيفية التي يتسنى معها كسب ولائهم وطاعتهم، وشحذ هممهم لبلوغ غاياتٍ معيّنة.

الاتصال التنظيميّ

الاتصال التنظيميّ ظاهرةٌ اجتماعيّةٌ ونشاطٌ إنسانيّ له معنى وهدف، يتمّ بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، فهي عمليةٌ تبادليّةٌ تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة، بل معقدة وصعبة تتضمن مجموعة من العناصر والخطوات الموضحة في الشكل التالي:

نموذج عملية الاتصال



التحفيز والدافعيّة

يعتبر من أهمّ العناصر في الإدارة، ويرتبط بعدّة عوامل منها ما يتعلق بأمل الأفراد في الحصول على المقابل من المؤسسة كالأجور والمكافآت والترقيات، وبالمقابل ما يمكن أن يقدمه الفرد للمؤسسة بعمله أو تكوينه أو خبرته أو غير ذلك، وفي مجال الإدارة يعتبر الحافز بمثابة الأداة الخارجيّة للتأثير على سلوك الفرد، إمّا بقصد تشجيعه على الإبقاء على نفس السلوك، أو تغييره إذا كان متضارباً مع مصلحة المؤسسة.

وباعتبار الأفراد العاملين في المؤسسة يختلفون في طباعهم وطموحاتهم، فمنهم من يفضل الحوافز الماديّة، ومنهم من يفضل الحوافز المعنويّة كالاعتراف بالانجاز والتقدير، ومنهم من يفضلهما معاً، وهنا

تكمن مهمة المسير في اختيار أحسن الحوافز التي تتلاءم مع طباع، وطموحات، وقدرات الأفراد العاملين تحت إمرته.

أمّا الدافعية فتعني "العوامل النفسيّة التي تُؤثر في السلوك استجابة لأحداثٍ بيئيّة"

وتركز الدافعيّة حسب النظريات الإداريّة على القوى داخل الفرد التي تفسر، وتعزز مستوى واتجاه ومثابرة الجهد المبذولة في العمل، وتعود هذه القوى إلى إشباع حاجات الفرد، وهذه الأخيرة هي عبارة عن عجزٍ أو نقصٍ فيزيولوجيّ(متعلق بوظائف أعضاء جسم الإنسان، أو نفسيّ، أو كليهما) يعبر عنه بإبداء الرغبة في سد هذا العجز أو النقص، وتكمن أهميّة هذا الموضوع في التأثير على مواقف وسلوك العاملين؛ لزيادة إنتاجيتهم وانتمائهم لمؤسستهم، وذلك بالتجاوب مع تعليمات الإدارة أداءً وسلوكًا.

وقد اتفق علماء السلوك على تصنيف الدوافع إلى مجموعتين:

تشمل المجموعة الأولى عوامل داخليّة تدفع أو تحث الإنسان على فعل سلوكٍ معيّن كالبواعث، الأحاسيس، القوى، الغرائز، الحاجات، الرغبات، والسعي.

تشير المجموعة الثانية إلى عوامل أو أحداث في بيئة الفرد تجذب السلوك، أو تستدرجه كالحوافز، الغرض، المصلحة، أو الطموح.

وظيفة الرقابة

تُعتبر الرقابة الإداريّة عنصراً رئيسيّاً من عناصر العملية الإداريّة، فليس ثمّة جدل في أنّه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإنّه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديداً وضياعاً للجهد والمال، ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أنّ الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.



مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة هي الأداة التي تعين الإدارة على كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتأصل، فهي عملية مقارنة النتائج الفعليّة بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب انحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة.



كما تُعرف على أنّها عملية تنظيم وضبط وتعديل للأنشطة التنظيميّة بطريقةٍ تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف، وتبدأ الرقابة الإداريّة الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الإستراتيجيّ، فهي تزودنا بالأساس الذي يتمّ البناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات، التي تتمّ بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجيّة، حتى تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط، ومدى جودة الأداء.

أهداف وأهميّة الرقابة

تسعى وظيفة الرقابة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين الوظائف الإداريّة الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه) من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أنّ القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعيّة بشان أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا، كعنصرٍ أساسيّ لعملية التقويم.
- مساعدة الإدارة العليا على كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات، إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذيّ بقصد تذليلها.
- التأكد من أنّ الحقوق والمزايا المقرر للعاملين محترمة.
- تقييم المدراء للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

وتُظهر هذه الأهداف أهميّة الرقابة، وممّا يؤكد هذه الأهميّة وجود الحالتين التاليتين:

أ. الفجوة الزمنيّة بين القول والفعل؛ فدائماً هناك فجوةٌ زمنيّة بين الوقت الذي يتمّ فيه تحديد الأهداف والخطط والتنظيم والتوجيه، والوقت الذي يتمّ فيه تنفيذ ذلك، وخلال هذه الفجوة قد تحدث ظروفٌ

ومستجداتٌ غير متوقعة، قد تؤدي إلى الانحراف عن إنجاز المطلوب، وهنا تبرز الرقابة كعامل منبه إلى هذه الانحرافات.

ب. التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العمال؛ فأهداف الأفراد الشخصيّة قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والرقابة الجيدة تسعى لكشف هذا التعارض واستبعاده، كون عمل الأفراد موجهاًلمصالحهم الخاصة بدلاً من تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تساعد الرقابة على إظهار مدى خطورة هذا التباين على الإدارة العليا، ومعالجته.

خصائص الرقابة الفعالة

رغم أنّ سير عملية الرقابة يختلف من مؤسسةٍ إلى أخرى باختلاف أهدافها ورسالتها، إلّا أنّ خصائص الرقابة الفعالة هي ذاتها في جميع المؤسسات، وأهمّ هذه الخصائص:



- التوفير في النفقات بحيث تكون تكاليف هذه العملية أقلّ من نتائجها.
- وضوح النظام الرقابيّ، وسهولة فهمه بالنسبة للمراقِب والمُراقَب.
- التوقيت المناسب للرقابة.
- الموضوعيّة والواقعيّة، بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى أطراف المراقبة أو النشاط المراقِب.
- المرونة، والقدرة على الاستجابة للتغيّرات.
- التناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، وأهدافها، والتركيز على النتائج.
- توازن نظام الرقابة الكلي للمؤسسة بشكلٍ دقيق.
- مساندة أولويات المؤسسة بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحيّة للنشاط الإستراتيجيّ.
- أن تكون مقبولة لدى جميع أعضاء المؤسسة والتنظيم (لا تكون صارمة جداً).

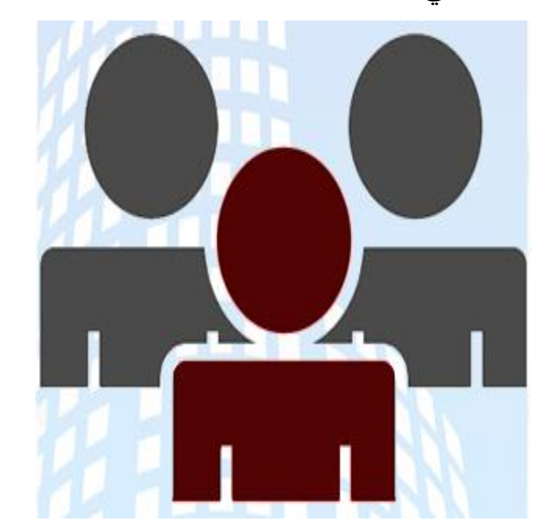
وحتى تحقق الرقابة أهدافها في خدمة المؤسسة ككل يفضل:



- ربط الرقابة بسلطةٍ وظيفيةٍ متصلةٍ بمراكز اتخاذ القرار؛ لكي تكون فعالة في ممارستها ونتائجها.
- مساندة الإدارة العليا لجميع جوانب العملية، وعدم التحيز لجانب تنظيميّ وإغفال آخر.
- إشراك جميع المدراء والرؤساء أثناء وضع نظام الرقابة.
- تفهم وقبول كلّ المرؤوسين لعملية الرقابة، وهذا بعد إشعارهم بأنّ العملية لا تهدف إلى إذلالهم أو الحدّ من حرياتهم، بل هدفها الفعليّ والحقيقيّ هو بلوغ أهداف المؤسسة، التي تعود بشكلٍ مباشر عليهم بالفائدة.
- الارتكاز على نظام اتصال فعال بجانبيه الرسميّ وغير الرسميّ؛ لفهم الانحرافات التي قد تحدث، وإمكانية تفسيرها.
- إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاصٍ لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة؛ حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب أخرى.
- الاعتماد على جهاز رقابيّ ذا كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقِب.
- الحصول على المعلومات خاصةً السلبية منها في الوقت المناسب، حتى يتمّ تعديلها وتجاوزها.

مراحل وخطوات العملية الرقابيّة

تتكون العملية الرقابيّة في أيّ مستوى من أربع مراحل عامّة هي:



- وضع المعايير والنتائج المرغوب تحقيقها أو الأحداث المتوقعة، وغالباً ما تُستخدم الأهداف كمعاييرٍ أو كأساسٍ لوضع المعايير.
- مراقبة التطور والتغيير والنتائج بالمقارنة مع المعايير الموضوعة، وتشمل هذه المرحلة جانبين هامّين هما:
  - مراقبة التطور والتغيير أيّ النتائج؛ وهذا يتطلب التحقق من وجود المقاييس المناسبة للرقابة.
  - القيام بالرقابة بطريقةٍ منتظمةٍ؛ لأنّ الرقابة غير المنتظمة قد تؤدي إلى كوارث.
- المقارنة بين الأداء والمعايير، وتكون المقارنة سهلةً إذا ما كان المعيار واضحاً تماماً، بينما تكون صعبةً إذا كان المعيار غير صريحٍ، ويحتمل التفسير بطريقةٍ أو أخرى.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحيّة والتعديلات الضروريّة.

خلاصة

التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإداريّة الأخرى والتخطيط عمليةٌ مستمرةٌ تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف؟. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حدٍّ كبيرٍ كمدير من تحديد الأنشطة التنظيميّة اللازمة لتحقيق الأهداف مفهوم التخطيط العام يُجيب على أربع أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

التنظيم يبيّن العلاقات بين الأنشطة والسلطات،. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنّها عملية دمج الموارد البشريّة والماديّة، من خلال هيكلٍ رسمي يبيّن المهام والسلطات، وهنالك أربع أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تُنجز لتحقيق الأهداف التنظيميّة.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة، ومجموعات العمل إلى وحدات عملٍ إداريّة.
- تفويض العمل إلى أشخاصٍ آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

التوجيه هو الخطوة التالية في العملية الإداريّة، يبدأ بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، وهو توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيميّة. في هذه الوظيفة الإداريّة يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يُشار إليها أحياناً على أنَّها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانيّة؛. لهذه الأسباب تعتبر وظيفة التوجيه الأكثر أهميّة في المستوى الإداريّ الأدنى؛ لأنّه ببساطةٍ مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أيّ شخصٍ أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً، عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تُبرهن مدى فعاليته.

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم؛. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابيّة للإدارة سوف تنشئ معايير الأداء، التي سوف تُستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

١- الخطوة الأولى من خطوات عملية التخطيط

A. تحديد الهدف

B. تحديد الموازنة

C. تحديد التكنولوجيا المستخدمة

D. التأكد من القوانين المجتمعيّة

الإجابة الصحيحة: A. تحديد الهدف

٢- من أهمية التنظيم في المؤسسة

A. يساعد على القضاء على التنظيم غير الرسميّ

B. يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل

C. يساعد على خوض المنافسة في السوق

D. يساعد على توفير البيئة الافتراضيّة للعمل

الإجابة الصحيحة: B. يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل

٣- من خصائص الرقابة الفعالة

A. التوفير في النفقات

B. السيطرة المطلقة على العاملين

C. إلغاء الفساد

D. الحدّ من سلطة المدير.

الإجابة الصحيحة: A. التوفير في النفقات

الوحدة التعليمية الثالثة

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

- يشرح أهميّة الموارد البشريّة في الفكر الإداريّ الحديث
- يشرح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشريّة
- يشرح سمات الفكر الحديث لإدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة
- يشرح مفهوم رأس المال الفكريّ في العمل الإعلاميّ
- يشرح إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلاميّة
- يشرح تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة

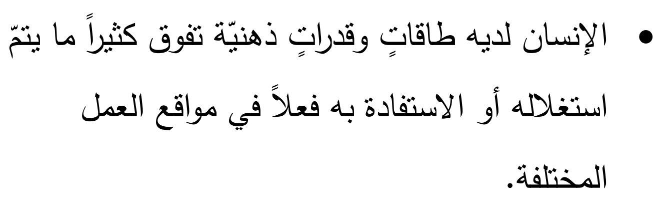
العناصر:

- الموارد البشريّة في الفكر الإداريّ الحديث
- الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشريّة
- سمات الفكر الحديث لإدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة.
- مفهوم رأس المال الفكريّ في العمل الإعلاميّ
- إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلاميّة
- تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة

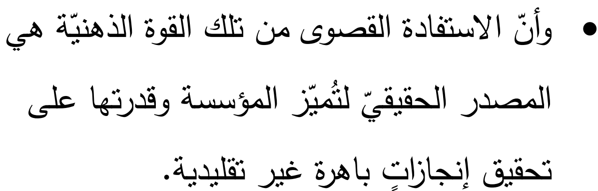
أولاً: الموارد البشرية في الفكر الإداريّ الحديث

إنّ اهتمام إدارة المؤسسة الإعلاميّة بقضايا الموارد البشريّة يعبّر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المؤسسة، وأهداف القائمين بالاتصال، والعاملين بها، وبين التكلفة، والعائد في التعامل معهم، وعموماً تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشريّة من مبدأ علميّ سليم، وهو أنّ:





- الإنسان لديه طاقاتٍ وقدراتٍ ذهنيّة تفوق كثيراً ما يتمّ استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة.



- وأنّ الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنيّة هي المصدر الحقيقيّ لتُميّز المؤسسة وقدرتها على تحقيق إنجازاتٍ باهرة غير تقليدية.

ولذلك نجد أنّ المحور الأساسيّ في الفكر الحديث لإدارة المؤسسات الإعلاميّة هو خلق القدرة التنافسيّة، وأنّ الموارد البشريّة الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة؛ لأنّ النتيجة الأساسيّة لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة مؤسسات الأعمال، وكلّها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

وبالتالي يتحدد مصير المؤسسة الإعلاميّة في عالم اليوم، وما قد تحققه من نتائج ماديّة وغير ماديّة، على ما يتوفر لها من قدراتٍ تنافسيّة تصل بها إلى إرضاء جمهورها المستهدف، والتفوق على منافسيها. وتتميز القدرات التنافسيّة للمؤسسة الإعلاميّة بالتصميم والتخطيط والإعداد، لتحويل الأفكار والموارد المتاحة لها إلى منافعٍ وقيم أعلى للجمهور، وتتميز وتختلف عن المؤسسات الإعلاميّة المنافسة.

إنّ المصدر الحقيقيّ لتكوين القدرات التنافسيّة واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كلّ:



- عنصرٍ من عناصر القدرة التنافسيّة للمؤسسة الإعلاميّة.
- وكلّ ما يُتاح لتلك المؤسسة من موارد ماديّة وماليّة وتقنيّة ومعلوماتيّة.

- وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإنّ كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسيّة، إلّا إنّها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، وذلك لأنّه لا بدّ من توفر العمل البشريّ المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكريّ، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره، هي أساس النجاح في العمل الإعلاميّ، وبدونها لا يتحقق أيّ نجاحٍ مهما كانت الموارد الأخرى متاحةً.

وتُعتبر تلك العمليات البشريّة من منظور الفكر الإداريّ المعاصر، هي الآلية الحقيقيّة؛ لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدراتٍ تنافسيّة (طاقات مستغلة فعلاً)، والحقيقة المهمّة التي يُركز عليها الفكر الإداريّ المعاصر، أنّ هذا الجهد البشريّ لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بدّ من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة، في إطار نظامٍ متطوّرٍ لإدارة الموارد البشريّة بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

ثانياً:الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشريّة

لعلّ أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالميّة وروافدها الإقليميّة والمحليّة من تأثيراتٍ جذريّة في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشريّة، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهمّ الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ولا بدّ من أن يتبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي الذي يلعبه القائمون بالاتصال وفقاً للأسس التالية:

- إنّ القائم بالاتصال هو بالدرجة الأولى طاقةٌ ذهنيّةٌ، وقدرةٌ فكريّةٌ، ومصدرٌ للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصرٌ فاعلٌ وقادرٌ على المشاركة الإيجابيّة بالفكر والرأي.
- إنّ القائم بالاتصال كأحد أفراد المؤسسة الإعلاميّة يرغب بطبيعته في المشاركة، وتحمل المسؤوليّة، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبيّ لمجموعةٍ من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- إنّ القائم بالاتصال إذا أحسن اختياره، وإعداده، وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته؛ فإنّه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعدٍ وبشكلٍ غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيليّ من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

- إنّ القائم بالاتصال يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، إذا عمل وفقاً لمنطق"فرق العمل" التي تشترك معاً في تحمّل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة.

لقد تكاملت المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشريّة في تناولها قضايا استثمار الموارد البشريّة من منظورٍ شاملٍ ومتكاملٍ، يعكس كلّ الإسهامات والإضافات الإيجابيّة لتياراتٍ فكريّةٍ متجددةٍ، مستمدة من النموذج الفكريّ الجديد للإدارة المواكبة لحركة المتغيرات، وظروف عالم العولمة، والتنافسيّة.

ويتلخص المنطق الأساسيّ لإدارة الموارد البشريّة الجديدة في "ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريكٌ في العمل، وليس مجرد أجير"، وفي ذلك فإنّ مفاهيم إدارة الموارد البشريّة الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد، أو إدارة الموارد البشريّة التقليديّة على النحو التالي:

إدارة الموارد البشريّة التقليديّة	إدارة الموارد البشريّة الجديدة
– اهتمت بالبناء الماديّ للإنسان وقواه العضليّة وقدراته الجسمانيّة؛ ومن ثمّ ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلّف بها، دون أن يكون له دورٌ في التفكير واتخاذ القرارات.	– تهتمّ بعقل الإنسان، وقدراته الذهنيّة، وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حلّ المشاكل، وتحمّل المسؤوليات.
– ركزت على الجوانب الماديّة في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز الماليّة، وتحسين البيئة الماديّة للعمل.	– تهتمّ بمحتوى العمل والبحث عمّا يشحذ القدرات الذهنيّة للفرد؛ ولذا تهتمّ بالحوافز المعنويّة، وتمكين الإنسان، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
– اتخذت التنمية البشريّة في الأساس شكل التدريب المهنيّ، الذي يركز على إكساب الفرد مهاراتٍ ميكانيكيّةٍ، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكريّة أو استثمارها.	– التنمية البشرية أساساً هي تنميةٌ إبداعيّةٌ، وإطلاقٌ لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعيّ، وشحذ روح الفريق.

ثالثاً: سمات الفكر الحديث لإدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة

إنّ إدارة الموارد البشريّة هي نظامٌ متكاملٌ ومترابطٌ، يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة، وإنّ فعالية إدارة الموارد البشريّة تنبع من وجود مجموعةٍ من السياسات المتناسقة، التي توجه العمليات والممارسات الإداريّة في قضايا الموارد البشريّة، بما يتناسق مع أهداف المؤسسة الإعلاميّة من جانبٍ، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشريّة، والنظرة الصحيحة إلى القائم بالاتصال باعتباره شريك من جانبٍ آخر.



إستراتيجيّة إدارة مواردها البشرية:

لا بدّ لإدارة المؤسسة من أن تُركز على تصميم إستراتيجيّة لإدارة مواردها البشرية، والتي تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشريّ، متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشريّ بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

- حيث يعتمد نجاح إدارة الموارد البشريّة في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، على:
  - الفهم الصحيح، والتحليل الموضوعيّ لمتطلبات الأداء، وظروفه داخل وخارج المؤسسة الإعلاميّة.
  - وعلى الإدراك الصحيح للخصائص والمميزات المتاحة للقائمين بالاتصال.
  - ومن ثمّ يأتي الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.
- يتوقف نجاح إستراتيجيّة الموارد البشريّة على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيّات قطاعات النشاط المؤسسيّ الآخر، من تسويقٍ وإنتاجٍ وتمويلٍ وتطويرٍ؛ ومن ثمّ تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجيّ الشامل للمؤسسة.

إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني:

القائم بالاتصال طاقةٌ ذهنيّةٌ في الأساس، يعمل برغبةٍ في الإنجاز، ويحتاج إلى نمطٍ متحررٍ من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريقٍ متجانسٍ، وبالتالي يصبح إطلاق طاقته البشريّة هو المدخل الذي يجب أن تتبعه المؤسسة في إدارته للموارد البشريّة الإستراتيجيّة؛ لتعظيم القيمة المضافة من أداء القائم بالاتصال بالنسبة لتكلفته، ويتمّ ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

- تحليل هيكل الموارد البشريّة المتاح للمؤسسة الإعلاميّة، وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشريّة المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنيّة)، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسدّ هذه الفجوة.
- تخطيط أداء القائمين بالاتصال، وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
- تخطيط أساليب، وآليات، ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشريّ.
- توفير العمل الجماعيّ، والمشاركة الإيجابيّة للقائمين بالاتصال في حلّ مشاكل المؤسسة، وتطوير أوضاعها.

وهكذا فإنّ هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشريّة، إنّما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني، والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهنيّ، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة، بعد أن أظهرت الصناعة اليابانيّة قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربيّة، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعيّة للعامل اليابانيّ، وتفعيل نمطٍ للإدارة، يقوم على الاحترام الكامل للإنسان، وتنمية نمط العلاقات الوظيفيّة الممتدة والمبنية على الولاء.

اهتمام الإدارة الحديثة بقضايا الموارد البشريّة:

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشريّة وقدرتها على المساهمة إيجابيّاً أو سلبيّاً في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلاميّة، تُولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشريّة من زاويتين:

- الأولى: تخطيط الموارد البشريّة.
- الثانية: تنمية الموارد البشريّة.



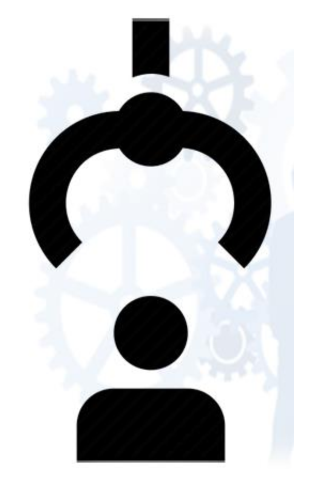
وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية"، وقد أُضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجيّة"، لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجيّة" دلالة على الأهميّة الإستراتيجيّة للموارد البشريّة، وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيّات العامّة للمؤسسة.

تعتبر الموارد البشريّة ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الإعلاميّة الحديثة.

إنّ القائمين بالاتصال هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد الماديّة المتاحة.

المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلاميّة:

تساهم الموارد البشريّة مساهمةً فعالةً في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلاميّة، إذا توفّرت الظروف الإيجابيّة التي تدفع بالقائم بالاتصال إلى العمل والعطاء، وأهمّها ما يلي:



- أن يسند إلى القائم بالاتصال العمل المناسب لخبراته، وتخصصاته، ومهاراته.
- أن يسمح للقائم بالاتصال بقدرٍ من السلطة المناسبة مع المسؤوليّة التي يتحملها حين ممارسة عمله، (أيّ يتمّ تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمداً على قدراته، وتقديره للأمور).
- أن يعلم القائم بالاتصال مسبقاً الأسس والمعايير التي يتمّ تقييم أدائه وفقاً لها.

- أن يحصل القائم بالاتصال على التوجيه الإيجابيّ، والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يُوضع القائم بالاتصال في مجموعة عملٍ متجانسة.

رابعاً: مفهوم رأس المال الفكريّ في العمل الإعلاميّ

كان من أهمّ نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولميّة أن بدأت ظاهرةٌ مختلفةٌ في المؤسسات الإعلاميّة والمؤسسات عامةً، هي ارتفاع الأهميّة النسبيّة للأصول غير المادية، أو ما يُطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات، وبالتحليل البسيط يتضح أنّ تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشريّة، والناتجة عن:

- الممارسة الفعليّة للعمل.
- والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين.
- وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب الجماهير المستهدفة.
- وكذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير، التي تستثمر فيها المؤسسات الإعلاميّة مبالغ طائلة.

إنّ هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات الإعلاميّة، وهي بالتالي ما يُطلق عليه الآن "رأس المال الفكريّ".

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات الإعلاميّة هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكريّ بكلّ الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة جذب العناصر الفكريّة المتميزة من المؤسسات المنافسة.

ويعتبر القائمون بالاتصال في المؤسسات من ذوي المعرفة والخبرة، هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكريّ، ومن ثمّ يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية، من أجل التعامل الإيجابيّ مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

استخدامات المعرفة في المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة

في العالم المعاصر أصبحت المنظمات بشكلٍ عامٍ أشدّ استيعاباً واستخداماً للمعرفة، نتيجة:

- سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحيةٍ.
- وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحيةٍ أخرى.

لذا نجد المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة، وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة، من أجل البحث عن الجديد من الخدمات والأساليب التي تستخدمها، للوصول الأسرع للجمهور المستهدف، وسبق المنافسين.

وتتمثل استخدامات المعرفة في المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات الإعلاميّة والتسويقيّة والإداريّة، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحةً في تصميم الخدمات الإعلاميّة، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجيّ، واتخاذ القرارات، ومتابعة الأداء، وتقييم النتائج والإنجازات، وفي جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً، هي الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنيّة التي يتمتع بها المدراء والخبراء في المؤسسة الإعلاميّة، ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها.

إنّ المعرفة لم تعد فقط أداةً في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الإعلامية، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أنّ المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات، هي التي تتيح لوسيلة إعلاميّة ناشئة أن تنافس أعتى وأقدم الوسائل الإعلاميّة العالمية، وتتفوق عليها؛ ذلك لأنّها تنافس بالمعرفة.

وبشكلٍ عامّ فإنّ المؤسسة الإعلاميّة الأكثر اعتماداً على المعرفة، بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (أيّ رأس المال الفكريّ)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، كالمباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين، وتحولت كلّ تلك الأصول إلى أرقامٍ ومعلوماتٍ ومعرفة، تختزن في الحاسبات الآليّة وعلى شبكات الإنترنت.

مفهوم "رأس المال البشريّ"

يصاحب الحديث عن رأس المال الفكريّ مفهوم "رأس المال البشريّ"، ويقصد به قيمة الموارد البشريّة المتاحة للمؤسسة الإعلاميّة، محسوبة بقدر ما أُنفق عليها من تعليم، وتدريبٍ، ورعايةٍ اجتماعيّة وثقافية، وفرص للتعليم الذاتيّ على وقت المؤسسة.



ولكن، من يملك رأس المال في المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة؟

كان التصور في الماضي أنّ من يقدمون المساهمات الماليّة لتكوين المؤسسات الإعلاميّة، هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقةً أخرى أهمّ، وهي أنّ من يملك المعرفة يملك المؤسسة.

إنّ رأس المال الفكريّ يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقيّ والأهمّ، وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشريّة مع أفراد المؤسسة الإعلاميّة، يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، إنّ القائمين بالاتصال ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنّهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً، والتي أدركت أهميّة دور الموارد البشريّة، وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليديّة، ولكنّهم في الواقع أصحاب المؤسسة؛ لأنّهم يملكون رأس المال الفكريّ "الحقيقيّ" الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إنّ الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة.

خامساً: إدارة المعرفـة في المؤسسة الإعلاميّة

"المعرفة" اسمٌ مشتق من الفعل "يعرف"، وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذاً كلّ ما هو معرّف أو ما هو مفهوم، والمعنى أنّ الرصيد المعرفيّ الناتج من حصيلة البحث العلميّ، والتفكير الفلسفيّ، والدراسات الميدانيّة، والتطوير، والمشروعات الابتكاريّة، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكريّ للإنسان عبر الزمان؛ تتمثل جميعها في الرصيد المعرفيّ أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أيّ مجالٍ من المجالات.

أنواع المعرفة:

يمكن أن نميز بين نوعين من المعرفة:

- المعرفة المعلنة: وهي كلّ ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضيّة، كالمعادلات، والأدلة، والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولةٍ بين الأفراد بشكلٍ معلن.
- المعرفة الذاتيّة أو الكامنة في الإنسان: وهي المعتقدات، والاتجاهات، والمدركات، والقيم الذاتيّة النابعة من التجارب الشخصيّة للإنسان، والتي تُمثل جميع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله، والتي لا يُعبر عنها صراحةً، ولا يتمّ تناقلها بين الأفراد بشكلٍ رسميّ معلن.

عملية تخليق المعرفة التنظيميّة:

المعرفة التنظيمية: وهي تلك العملية التي تتضمن قدرة المنظمة كلّها على تكوين رصيدٍ معرفي جديد؛ نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها، والمعرفة المعلنة التي تُمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها، . إضافة إلى نشر هذه المعرفة التنظيميّة في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة، لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفيّة؛ ومن ثمّ العمل الإنتاجيّ في المنظمة.

إنّ التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة، يُمثل أحد أهمّ عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيميّة، حيث يتمّ تزاوج المعرفة الرسميّة للمنظمة (الأهداف، السياسات، القرارات، الإستراتيجيات، المفاهيم والقواعد والمعايير)، والمعرفة الكامنة لكلّ فردٍ من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة، ومستوياتها، وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة، بما يؤدي إلى تكوين "معرفة مشتركة" تسود المنظمة وأفرادها. وبذلك يتمّ تكوين المعرفة التنظيميّة عند مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة على إطلاقها.

محاور التفاعل في عملية تخليق المعرفة التنظيميّة

يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيميّة، على أنّها تفاعلٌ مستمرٌ على محورين:

١. المحور الأول: أنواع المعرفة، ويشمل:

   ١. تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسميّة (المعلنة) للمنظمة.

   ٢. تفاعل بين المعرفة الداخليّة للمنظمة، والمعرفة الخارجيّة (مصادر المعرفة خارج المنظمة).

٢. المحور الثاني: مستويات المعرفة، ويشمل:

   ١. تفاعل بين معرفة الفرد، ومعرفة المنظمة.

   ٢. تفاعل بين معرفة الفرد، ومعرفة جماعة (جماعات) العمل.

   ٣. تفاعل بين معرفة الجماعة، ومعرفة المنظمة.

   ٤. تفاعل بين معرفة الجماعة، ومعرفة جماعة أخرى.

النجاح في تخليق المعرفة التنظيميّة:

إنّ النجاح في تخليق المعرفة التنظيميّة يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها، وإشاعة مناخ يساير تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم، إلى كلماتٍ وتعبيراتٍ معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة، حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتمّ من عملياتٍ، ونظمٍ، وخدمات.

وتبدأ المعرفة عادةً لدى الفرد، ومن ثمّ تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة، من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة، وتبغي فرضها على الفرد. وتستمر هذه العلاقة التبادليّة معلقة بالقوة النسبيّة لكلّ من الطرفين، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضيّة للسلطة، بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة؛. ومن ثمّ فإنّ عملية تخليق المعرفة التنظيميّة يشارك فيها الجميع في المنظمة، الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والعاملون في مختلف المستويات؛ ولكن الكل يشارك بقدرٍ، بحسب مصادر معرفته الكامنة، أي بحسب قوته النسبيّة، وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفيّة بقدرٍ من

المعرفة أعمق، وأوسع، وأشد وضوحاً من غيرهم؛ لذا فإن تأثيرهم في تخليق المعرفة التنظيميّة، يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة.

عصر المعلومات:

ويتفق الكثيرون من المفكرين والكُتاب المعاصرين، أنّ العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام تعبير "عصر المعلومات"؛ لوصف هذه الحالة التي تتميز بما يلي:

١. سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة، وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسيّة في بناء الاقتصاد الوطنيّ.
٢. بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهمّ في النشاط الاقتصاديّ.
٣. بروز الأنشطة الفكريّة في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات.
٤. تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات، بحيث أصبحت تُمثل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج.
٥. الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنسانيّ، المتمثل في البحوث، والدراسات، والتحليلات الفكريّة، والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة.
٦. الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات، والمزج بينهما لتحقيق درجةٍ من التواصل والعمل في الوقت الحقيقيّ.
٧. التطوير المتسارع في المكونات البرامجيّة، وتيسير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات.
٨. الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محليّة وإقليميّة وعالميّة، هي في ذاتها متشابكة.

مجتمع المعرفة

قد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات، وما صاحبها من طفراتٍ تقنيّة مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات، فضلاً عن التغييرات الجذريّة في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبروز ما يُسمّى بالنظام العالميّ الجديد، إلى اهتمامٍ مكثف بالإنسان والتنمية البشريّة، باعتبارهما غاية كلّ تقدمٍ اقتصاديّ وماديّ، وبنفس المنطق فإنّ الاهتمام بالإنسان كمصدرٍ للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليديّة له، باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج، يتمتع بقدراتٍ جسمانيّة، ومهاراتٍ يدويّة فنيّة بالدرجة الأولى.

ومن ثمّ صار الاهتمام بالعلم والبحث العلميّ ركيزةً أساسيّةً في المنظومة العالميّة الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنسانيّ، وتراكم الإبداع العلميّ والتقنيّ، متمثلاً فيما يُسمّى "المعرفة" سمة العصر الجديد، أو مجتمع المعرفة.

ومجتمع المعرفة يتكون من طبقتين أساسيتين، هما عمال المعرفة وعمال الخدمات، كما تشكل الأنشطة المعرفيّة أساساً لإنتاج الثروة، وأهمّ أدواتها هما "الإنتاجيّة" والابتكار"، وتشكل المهارة الإداريّة أساساً لتوظيف المعرفة في استخداماتٍ مفيدة، ومن هنا يتكون مجتمع المعلومات من:

- المديرون ذوو المعرفة.
- المهنيون ذوو المعرفة.
- الموظفون ذوو المعرفة.

وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها "معرفة متخصصة"، يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة "العموميّة".

سادساً: تنمية الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتمّ انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختباراتٍ مختلفة، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجيّة لأقصى حدٍّ ممكن، ويعتبر التدريب الإداريّ في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسيّاً من موضوعات الإدارة، نظراً لما له من ارتباطٍ مباشر بالكتابة الإنتاجيّة وتنمية الموارد البشريّة. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عددٍ كبيرٍ من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمّة لتكوين جهاز إداريّ كفؤ، وسدّ العجز والقصور في الكتابات الإداريّة؛لتحمل أعباء التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة في هذه الدول، ويهدف التدريب الإداريّ إلى:



- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم.
- وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكلٍ إيجابيّ، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجيّة.

سابعاً: تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة

أنتجت الثورة المعرفيّة آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشريّة، يمكن رصدها في التالي:

١. اكتشاف أهميّة مصادر المعرفة الداخلية، المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواعٍ متميّزةٍ من الأنشطة، وتُمثل واحداً من أهمّ مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كلّ من

- يعملون أعمالاً ذهنيّة في المنظمة، من باحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات.
- والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج والموازنات.

- ومنتجي الأفكار من رجال التسويق والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات
- ومصممي المنتجات والعاملين في الموارد البشرية، مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانيّة.
- ثمّ مجموعات العاملين في المجالات الجديدة، من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون الدوليّة العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات، وغيرهم ممن يباشرون ما يُسمّى بالأنشطة المعرفيّة بشكلٍ أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبةً متزايدةً في سلسلة القيمة لأي منظمة.

٢. اكتشاف أهميّة المصادر الخارجية للمعرفة، التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها، في حسن تفهم الظروف المحيطة، والكشف عن سبل تطويرها، وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، أو لإنشاء الفرص التي تتفق مع مصالح الإدارة، وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين، وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المنظمة وعملياتها بشكلٍ مباشر أو غير مباشر، وحتى المنافسين، هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات، لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتيّة، وإلّا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة، إضافة إلى الرصيد المعرفيّ للإدارة، تستخدمه الإدراة في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثمّ بدأت إدارة الموارد البشريّة في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار، بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحيةٍ، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجيّة، من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة، كالمؤتمرات، والندوات، وورش العمل، وملاحقة المعارض، والمناسبات المحليّة والدوليّة التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلوماتٍ متجددة.

٣. إدراك حقيقة هامّة، وهي أنّ المعرفة في تطورٍ، وأنّ لكلّ عصرٍ معارفه، ومن ثمّ فإنّ ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة، فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقةٍ أهمّ، وهي ظاهرة التعلم التنظيميّ، بمعنى أنّ المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة

احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كلّ تلك المعرفة لا تُهدر أو تتنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتمّ توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات، وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي، الذي يتعلم من تجاربه، ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة، تسهم في تطوير سلوكه وتجديده، وبذلك يصبح الدور الأهمّ للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة، من جانبٍ آخر كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشريّة، من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل، يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفيّة للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفيّ لا يواكب حركة التطور والتحديث.

٤. اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى، التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أنّ المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام، ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإنّ المعرفة تنمو وتتطور، كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس، ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشريّة بعداً جديداً، يُركز على أهميّة فتح قنوات الاتصال، وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى، والناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

٥. إدراك حقيقة أنّ الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة؛ إنّما هو في الأساس "أنشطة خدميّة أساسها وركيزتها المعرفة، ومثل هذه الأنشطة الخدميّة المعرفيّة هي أساس تكوين القدرات المحوريّة أو الأساسية للمنظمة، والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسيّة لها؛ وحيث إنّ هذه الأنشطة المعرفيّة يمكن لأي منظمةٍ؛ إماّ مباشرتها من خلال تكوين المورد البشريّ المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفيّة من منظماتٍ أخرى متخصصة.

الخلاصة

عرفت مكانة الموارد البشريّة داخل المؤسسات الإعلاميّة تغيراتٍ وتطوراتٍ كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعاً لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، والأنماط الإداريّة والتنظيميّة التي عرفتها المؤسسة الإعلاميّة عبر تطورها.

إنّ اهتمام إدارة المؤسسة الإعلاميّة بقضايا الموارد البشريّة، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المؤسسة وأهداف القائمين بالاتصال والعاملين بها، وبين التكلفة والعائد في التعامل معهم، وعموماً تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشريّة من مبدأ علمي سليم، وهو أنّ الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنيّة تفوق كثيراً ما يتمّ استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأنّ الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنيّة هي المصدر الحقيقيّ، لتميز المؤسسة وقدرتها على تحقيق إنجازاتٍ باهرة غير تقليديّة، ولذلك نجد أنّ المحور الأساسيّ في الفكر الحديث لإدارة المؤسسات الإعلاميّة، هو خلق القدرة التنافسيّة، وأنّ الموارد البشريّة الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة؛ لأن النتيجة الأساسيّة لحركة المتغيرات في عالم اليوم، هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة مؤسسات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

إنّ أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيراتٍ جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشريّة، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهمّ الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ولا بدّ من أن يتبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسيّ الذي يلعبه القائمون بالاتصال.

من أهمّ نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولميّة، أنّ بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات الإعلاميّة والمؤسسات عامة، هي ارتفاع الأهمية النسبيّة للأصول غير الماديّة أو ما يُطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات. وبالتحليل البسيط يتضح أنّ تلك الأصول غير الملموسة، هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشريّة، والناتجة عن الممارسة الفعليّة للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب الجماهير المستهدفة، وكذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات الإعلاميّة مبالغ طائلة، إنّ هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات الإعلاميّة، وهي بالتالي ما يُطلق عليه الآن "رأس المال الفكري".

التمارين

١- اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

اهتمت إدارة الموارد البشريّة التقليديّ:

A. البناء الماديّ للإنسان وقواه العضليّة

B. البناء الفكريّ للإنسان

C. بناء الطاقات الكامنة للإنسان

D. بناء القدرات الماديّة للإنسان

الإجابة الصحيحة: A. البناء الماديّ للإنسان وقواه العضليّة

٢- اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

يتكون مجتمع المعلومات من:

A. المدراء ذوو المهارات الإداريّة

B. المهنيون ذوو المعرفة

C. المهنيون ذوو الرضا الوظيفيّ

D. المدراء ذوو العلاقات الاتصاليّة المتنوعة

الإجابة الصحيحة: B. المهنيون ذوو المعرفة

٣- اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

من مؤشرات تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة الإعلاميّة:

A. اعتبار الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات من أهمّ مصادر إنتاج الثروة.

B. اعتبار الخبرات المتراكمة في المنظمة من أهمّ مصادر إنتاج الثروة.

C. اعتبار سمعة المنظمة من أهمّ مصادر إنتاج الثروة.

D. اعتبار العلاقات الجيدة مع البنوك من أهمّ مصادر إنتاج الثروة.

الإجابة الصحيحة: A. اعتبار الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات من أهمّ مصادر إنتاج الثروة.

الوحدة التعليمية الرابعة

الإبداع الإداريّ في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

- يعرّف مفهوم الإبداع الإداري
- يعدّد أنواع الإبداع
- يعّدد عناصر الإبداع الفعال
- يعّدد خصائص الإبداع الإداريّ
- يعدّد معوقات الإبداع الإداريّ في المؤسسة الإعلاميّة
- يعدّد مقومات الإبداع الإداريّ، وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

العناصر:

- مفهوم الإبداع الإداريّ
- أنواع الإبداع
- الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج.
- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات
- الإبداع المتعلق بدرجة الجدّة أو التطرف في الإبداع
- عناصر الإبداع الفعال
- خصائص الإبداع الإداريّ
- معوقات الإبداع الإداريّ في المؤسسة الإعلاميّة
- مقومات الإبداع الإداريّ وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

أولاً: مفهوم الإبداع الإداريّ

يعتبر الإبداع ظاهرةً إنسانيّةً، والاهتمام بدراسة الإبداع حديثٌ إلى حدٍّ ما، حيث لم يهتمّ الباحثون بدراسة الإبداع بصفةٍ منهجيّةٍ إلّا بعد عام ١٩٥٠م، عندما أشار العالم النفسيّ "جيلفورد" إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات، ولقد أشارت كثيرٌ من الدراسات، إلى أنّ كلمات الإبداع والخلق والابتكار، تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكلٍ جديدٍ ومختلفٍ، وإتيان الفرد بأشياءٍ غير مسبوقة ومألوفة.



وقد عرّف العالم "تورنس" الإبداع بأنّه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض، واختيار وتعديل هذه الفروض، وإيصال النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظيّة وغير اللفظيّة الحسيّة المجردة.

والإبداع الإداريّ هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليديّة، ممّا قد ينتج عنه اكتشاف أفكارٍ، أو نظرياتٍ، أو أساليب عملٍ جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة، وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها، وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

ثانياً: أنواع الإبداع

مجالات الإبداع:

للإبداع مجالاتٌ مختلفة، فقد يكون:

- إداريّاً أو علميّاً أو أدبيّاً أو فنيّاً.
- أو قد يكون الإبداع متمثلاً في طرح أفكارٍ جديدةٍ ومفيدةٍ، أو في إيجاد سلعةٍ صناعيّةٍ جديدةٍ، أو سلعةٍ استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو في الطريقة، أو موعد تقديمها، أو تنوع استخدامها.
- وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقةٍ يُقرب فيها الإداريّ أو المشرف بين مرؤوسيه، ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض.

أنواع الإبداع:

ويجب التمييز نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفنيّ، والإبداع الإداريّ

- فالإبداع الفنيّ، يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكلّ ما يتعلق بنشاطها، والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة.
- أمّا الإبداع الإداريّ فإنّه يتضمن الإجراءات، والأدوار، والبناء التنظيمي، والقواعد، وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعيّة التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وتظهر العلاقة بين الإبداع الإداريّ والإبداع الفنيّ من خلال ما قدمه الباحث "إيفان" في دراسته حول مفهوم "التخلف التنظيميّ"، في إشارةٍ إلى أنّ الإبداع الإداريّ غالباً ما يأتي متأخراً عن الإبداع الفنيّ، أيّ أنّ الإبداع الفنيّ يسبق الإبداع التنظيميّ.

وفي الدراسة التي قام بها "دامنبور"، توصل إلى أنّ هناك نوعاً ثالثاً من الإبداع أُطلق عليه مصطلح "الإبداع المساند"، وهو الإبداع المتصل بعلاقته بالمنظمة والبيئة التي يعمل بها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسيّة للمنظمة، ويضيف "دامنبور" أنّ الإبداع الفنيّ ينظر إليه بأنّه أكثر فاعلية من الإبداع المساند والإبداع الإداريّ، وذلك على الرغم من أنّ الأداء التنظيميّ يرتبط ارتباطاً قوياً بالإبداع الإداريّ أكثر من ارتباطه بالإبداع الفنيّ

وكثيراً ما نلاحظ أنّ المنظمات غالباً ما تنظر بانبهار وتلهف إلى تحقيق الإبداع التقنيّ، الذي هو جزءٌ من الإبداع الفنيّ، حيث تتصور خطأً أنّ التغييرات التقنيّة سوف تؤدي إلى حلّ مشكلاتها التنظيميّة، ممّا يشير إلى وجود فجوةٍ تنظيميّةٍ ناتجة من التفاوت بين الإبداع الفنيّ والإبداع الإداريّ، الذي تظهر أهميته في أنّه يساعد المنظمة في العمل بصورةٍ أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيميّ.

يمكن تصنيف أنواع الإبداع، وبخاصةٍ الإبداع التنظيميّ وفقاً لثلاثة محاور هي:

١- الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج

حيث نجد أنّ الإبداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفاً، مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب، أو توسيع خطة الإنتاج، أو تحسين الإجراءات، أو تطوير الخدمات في منظمةٍ ما، أمّا الإبداع غير المبرمج، فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً، والتي تتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة، التي هي بحاجةٍ إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها، والتي لم يتمّ الانتباه إليها أو الاهتمام بها سلفاً، وهذا النوع من الإبداع يُطلق عليه مصطلح "الإبداع الاستجابيّ"، والذي يتضمن لفت انتباه واهتمام المنظمة التي بحاجةٍ إلى تغييرٍ في بعض أوجه نشاطها، التي لم يتمّ الانتباه إليها أو الاهتمام بها، ويتمّ ذلك من خلال الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الجماعة.

٢- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

حيث يتميز الإبداع المتعلق بالغايات بأنّه الإبداع النهائيّ الذي يعتبر هدفاً في حدّ ذاته، والإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتمّ من أجل تسهيل، وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب، وهذا النوع من الإبداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة، التي تُمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعيّة المعينة، ومن غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف، وهذه الوسائل تتضمن قدرات الأشخاص المبدعين، وتوفر الوسائل البيئيّة والتقنيّة التي تسهل عملية الإبداع، وتوفر الدعم الاجتماعيّ والتنظيميّ.

٣- الإبداع المتعلق بدرجة الجدّة أو التطرف في الإبداع :

ويُطلق عليه الإبداع الجذريّ، حيث توصف كلّ الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة بالإبداعات الجذريّة، ويعتبر الإبداع الجذريّ أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت اهتماماً ملحوظاً في أدبيات الإبداع، ذلك أنّ الإبداع الجذريّ يرتبط بالتغيير، وعلى ذلك فهو غالباً ما يلقى مقاومةً من أطرافٍ عديدةٍ في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقلّ جدّة وأصالة، وللحدّ من مقاومة هذا النوع من الإبداع، فإنّه يجب توفير مناخٍ ملائمٍ للتغيير.

ثالثاً: عناصر الإبداع الفعال

إنّ للقدرة الإبداعيّة مكوناتٍ أو عناصر أساسيّة، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداعٍ فعالٍ، وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون إلى حدٍّ كبيرٍ في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسيّة التالية، وهي الأصالة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والقدرة على التحليل، والطلاقة؛ ويمكن تقديم تلك العناصر بالشكل التالي:

١-الأصالة:

ويُقصد بها أنّ الفرد المبدع ذو تفكيرٍ أصيل، أيّ أنّه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف بها، وخروجها عن التقليد، وتمييزها.

٢-الحساسية للمشكلات:

يمتاز الفرد المبدع بأنّه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويتلمس أكثر من أزمةٍ أو مشكلةٍ تحتاج إلى حلٍّ، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤيةٍ واضحةٍ، يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء، وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث

٣-المرونة:

ويُقصد بها قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضعٍ إلى آخر، وهذا يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، والمرونة هي اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معيّنة أو موقفاً معيّناً، وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهجٍ أو قالبٍ معيّن، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجدة، واستيعابه بطريقةٍ تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليديّ، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل، وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال، وله نظرةٌ مختلفةٌ للأشياء من خلال النظر من عدّة زوايا ومن رؤى جديدة، يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الكثيرون أنّه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينها، ممّا يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة، لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل

٤–القدرة على التحليل:

ويُقصد بها إنتاج إبداعيّ أو ابتكاريّ، يتضمن عملية انتخاب أو اختيار أو تنسيق أيّ عملٍ جديدٍ إلى وحداتٍ بسيطة ليعاد تنظيمها، فالفرد المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء، وفهمه، واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أيّ تغيير أو تجديد في الواقع العمليّ، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنّه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرةً أو عملاً، ثمّ يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرةً بسيطةً أو مخططاً بسيطاً لموضوعٍ ما، ثمّ يقوم بتوسيعه، ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

٥–الطلاقة:

ويُقصد بها القدرة على إنتاج عددٍ كبيرٍ من قيم الأفكار في وحدة زمنيّة معينة، فالفرد المبدع متفوقٌ بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترةٍ زمنيّةٍ محددة عن موضوعٍ معين، أي أنّ عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد، كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عددٍ ممكنٍ من الأفكار في فترةٍ زمنيّةٍ معّينةٍ، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه ويتكون عنصر الطلاقة لدى القائم بالاتصال من العناصر التالية:

- الطلاقة الفكريّة: ويُقصد بها سرعة إنتاج الأفكار، وبلورة عدد كبير منها.
- طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرّية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار، وصياغتها في قالبٍ مفهوم.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أنّه ليس بالضرورة أنّ كلّ فكرة من الأفكار تؤدي بشكلٍ مباشرٍ إلى حلّ المشكلات أو إلى أعمال إبداعيّة، ولكن ربما تكون فكرةٌ واحدةٌ من هذه الأفكار أو عددٌ قليلٌ جداً منها يمكن أن يساهم في حلّ مشكلةٍ ما بشكلٍ إبداعيّ، كما يمكن أن نشير إلى أهميّة الطلاقة كواحدٍ من عناصر الإبداع، والتي تعتبر المنتج الأول والرئيسي للوصول إلى حلّ المشكلات المختلفة، من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من اقتراحاتٍ للعديد من الأفكار، التي من الممكن أن تكون مفيدةً وملائمةً للتطبيق العمليّ.

رابعاً: خصائص الإبداع الإداريّ

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداريّ، نظراً لما يمثله من قيمةٍ وأهميةٍ للخروج بمساهماتٍ فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعيّة، والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها؛ لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة، سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ومن أبرز خصائص الإبداع الإداريّ:

١-الإبداع ظاهرةٌ فرديةٌ وجماعيّةٌ

لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحدٍ حول حقيقة الظاهرة الإبداعيّة، من حيث كونها ظاهرةٌ فردية (أي أنّها نتاج جهودٍ فرديّة)، أم أنّها ظاهرةٌ جماعيّةٌ (أيّ من نتاج جهودٍ جماعيّة)، فالإبداع قد يتمّ ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، وبالتالي فإنّ الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عمليةٌ فرديّةٌ بالضرورة، حيث يعتبر الإبداع الجماعيّ والمؤسسيّ متاحاً وممكناً أكثر، وخصوصاً في المراحل التاريخيّة المعاصرة، حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورةٍ بالغة التعقيد، ويستلزم وجود إمكاناتٍ ضخمة وجهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها، والوصول إلى نتائج إبداعيّةٍ حولها، وبأنّ الأفكار الإبداعيّة تكون في البداية نبوغٌ أو فكرٌ فرديّ، تنطلق من ذهن الفرد حتى يتمّ الاستفادة منها في إنجازٍ حضاريّ معين عن طريق متابعة هذه الأفكار، وإثرائها، وتأصيلها لدى الأفراد من خلال العمل الجماعيّ والمؤسسيّ؛ حيث إنّ كثيراً من الأعمال الإبداعيّة اختفت وتلاشت لدى أفرادٍ مجهولين؛ لأنّها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد، وإهمال الجماعة، وتقصير المنظمات.

٢- الإبداع ظاهرةٌ إنسانيّةٌ عامّةٌ، وليست ظاهرةً خاصةً بأحدٍ

الإبداع الإداريّ ليس مقتصراً على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسانٌ مبدعٌ، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعيّة، بغض النظر عمّا إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها، وهذه العناصر الإبداعيّة تختلف من فردٍ إلى آخر، حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئيّة التي يعيش في وسطها، ويتفاعل ويتعامل معها الفرد.

٣-الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره

للعوامل الوراثية تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعيّة، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربويّة لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، وأنّ درجة نمو الإبداع تتزايد، كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثيّة والعوامل التربويّة، وعلى الرغم من أنّ العامل الوراثيّ له تأثيرٌ وارتباطٌ على الإبداع، إلّا أنّ التطور الذي حدث في ما يُسمّى بالهندسة الوراثيّة جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثيّة، حيث أُجريت تجارب حديثة على ما يُسمّى بالتنبيه الإلكترونيّ للمخ، وتعتمد على فكرةٍ أنّ أجزاء المخ لها وظائف متعددة، فهناك جزءٌ مسؤولٌ عن السعادة، وجزءٌ آخر مسؤول عن الألم، وآخر مسؤول عن التفكير والإبداع، وأنّه بتنشيط الكهرباء المخية في جزءٍ أو إضعافها في جزءٍ فإنّه يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور والإبداع.

خصائص العملية الإبداعية:

تربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعيّة لدى الفرد، حيث إنّ هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي: البحث عن حلٍّ للمشكلة، ثمّ طرح العديد من الأفكار أو الحلول، ثمّ التوصل بعد ذلك إلى الحلّ الملائم.

وتتسم العملية الإبداعيّة بعدّة خصائص أهمّها:



١- الدافع الداخلي لحلّ المشكلة أو التغيير.

٢- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حلّ المشكلة أو التغيير.

٣- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.

٤- إمكانية الوصول إلى الحلّ بطريقة المصادفة.

٥- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحلّ الملائم.



٦- اكتشاف الحلّ والاندهاش لبساطة هذا الحلّ وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى.

أمّا خصائص العملية الإبداعيّة باعتبار أهميتها في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة، أو عدم ذلك فهي:

١ – **التكلفة:**

تبحث المنظمات عند رغبتها بتبني أو رعاية الإبداع عن أشياء عديدة، تتمثل في التكلفة الاجتماعيّة والاقتصاديّة للشيء الجديد.

- فمن حيث التكلفة الاجتماعيّة، فإنّها تتضمن التغيرات أو التطورات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات، سواء كان في مراكزهم الوظيفية، أو المنفعة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع.
- أمّا التكلفة الاقتصاديّة، فإنّها تتضمن تكاليف تبني الإبداع واستخدامه إلى جانب تكاليف المحافظة عليه.

٢ – العائد:

من الواضح أنّ الإبداع الذي يأتي بفوائد يظهر أثره، إمّا بزيادة العائد، أو تحسين الخدمة، وأدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع، هذه الخاصية تكون واضحة بالنسبة للقطاعات التجاريّة، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكوميّة، إلا إذا تمّ تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصةً في القطاعات الخدميّة

٣– **الكفاءة:**

تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعيّة الأكثر كفاءةً مقارنةً بالإبداعات الأخرى، ممّا يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن.

٤– درجة الاتساق:

تشير هذه الخاصية إلى أنّ المنظمات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية وتطلعاتها المستقبلية، وهي بذلك تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلاً من الحالة الحادة شديدة التطرف.

٥– درجة المخاطرة وعدم التأكد:

وتتضمن هذه الخاصية، أنّ المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجةٍ أقلّ من المخاطر وعدم التأكد، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء الذي تمّ إبداعه.

٦- التعقيد:

تتضمن هذه الخاصية، أنّ المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد، يؤدي ذلك إلى تبني الإبداع وتطبيقه.

٧- السمعة العلميّة:

إنّ الكثير من المنظمات تبحث عن الإبداع الذي يمكن التوصل إليه إذا كان ورائه مردود، ويتمثل في السمعة العلميّة والشهرة، وإذا تأكد للقيادة الإداريّة في المنظمة هذا الأمر، فإنّ من المحتمل وبدرجةٍ عاليةٍ تبني ورعاية هذا الإبداع.

٨- مصدر الإبداع:

تفضل المنظمات الأفكار الإبداعيّة التي تأتي من داخل المنظمة، وعليه فإنّه من المحتمل _وإن كان ذلك ليس دائماً_ أن يتمّ تبني هذا الإبداع والاهتمام به، على عكس ما إذا كانت الإبداعات من خارج المنظمة.

٩- توقيت الإبداع:

تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها، ومدى علاقتها بعملياتها الراهنة أو المستقبليّة.

١٠- إمكانية العودة إلى الوضع السابق:

تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل تطبيق تلك الإبداعات، وذلك في حالة عدم الاستفادة منها بدرجةٍ كافيةٍ، أو في حالة الفشل في تطبيقها.

١١- المشاركة:

تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المُبدع، حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمات على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع، الأمر الذي يؤدي معه إلى زيادة احتمال تبني وتطبيق الشيء المبدع، والالتزام العالي من جميع الأفراد للأشياء المبدعة.

١٢- التفاعل الاجتماعيّ:

ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعيّ فيما بين أعضاء المنظمة، فإنّ ذلك سوف يؤدي إلى احتمالية قبوله وتطبيقه، أمّا إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى الصراع بين الأفراد في المنظمة، فإنّ ذلك ربما يكون مبرراً في رفضه والعدول عن تطبيقه.

١٣- حجم تأثير الإبداع:

تراعي المنظمات عند قبولها أو رفضها للأفكار الإبداعيّة شمولية الفائدة، وأن تجد قبولاً واسعاً على مستوى الأفراد أو المنظمة، أي أنّ الإبداع الذي يلقي تأثير أو فائدة محدودة لن يلقى القبول والاهتمام به.

١٤- سهولة أو بساطة الإجراءات:

وتعتمد على درجة بساطة وسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملاً مشجعاً على قبول الإبداع وتطبيقه، وعلى العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدةً وطويلةً، فإنّه قد يكون مبرراً يحول دون قبول الإبداع، وإحجام الأفراد والجماعات عن تقديم أفكارهم الإبداعيّة لمنظماتهم.

١٥- مرونة الإبداع:

تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقاً لظروف المنظمة، وعلى العكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتوافق مع ظروف واحتياجات المنظمة أو مع حاجاتٍ محددة؛ حيث إنّ ذلك قد يؤدي إلى عدم قبوله.

١٦- التحفيز على الإبداع:

وتشير هذه الخاصية، إلى أنّ بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعيّة وإثرائها، ممّا يجعلها أكثر كفاءةً، مقارنةً بغيرها من الإبداعات، ممّا يقود إلى قبولها وتطبيقها على نطاقٍ واسعٍ في المنظمة.

خامساً: معوقات الإبداع الإداريّ في المؤسسة الإعلاميّة

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة، حيث يمكنها بواسطة ذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها، خصوصاً في ظلّ التحديات والتغييرات المستجدة، حيث يساعد ذلك على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بفاعليةٍ وكفاءةٍ، إلّا أنّ بعض المؤسسات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات القائمين بالاتصال العاملين لديها وقدراتهم الإبداعيّة، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الأفراد المبدعين من القيام بأعمالهم بحريةٍ، وتقديم ما لديهم من أفكارٍ إبداعيّة جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكلٍ أفضل ممّا هو متبع، ممّا يساعد على حلّ المشكلات بشكلٍ فعالٍ وإيجابيّ.



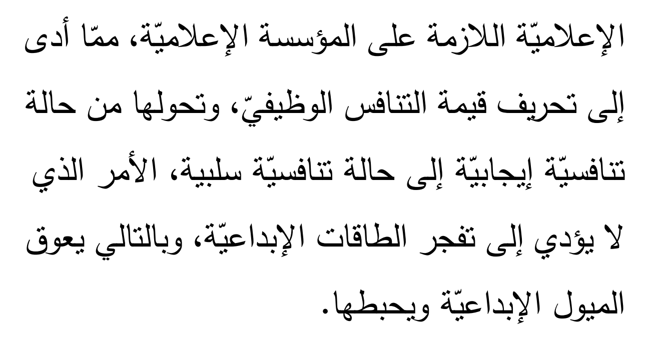
ومن العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعيّة لدى الأفراد والعاملين في المؤسسات الإعلاميّة، هي العوامل الفرديّة، والتنظيميّة، والاجتماعيّة، ومن أهمّ المعوقات التنظيميّة التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع الإداريّ:



١. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
٢. عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم وبالعاملين معهم.
٣. المناخ التنظيميّ غير الصحيح.
٤. عدم وجود قيادة إداريّة مؤهلة.
٥. تطبيق هيكل تنظيميّ غير سليم، لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
٦. العمليات الإداريّة غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.

ويمكن تحديد أهمّ معوقات الإبداع الإداريّ في المؤسسات الإعلاميّة على النحو التالي:

١- الهيمنة القانونيّة التقليديّة والذهنيّة الجامدة والروتينيّة على كثيرٍ من القيادات الإداريّة، ممّا يبرز التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات كأهمّ محددٍ لتقييم كفاءة العاملين وانتظامهم، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجيّة، وبغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعيّة.



٢- هيمنة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات الإعلاميّة اللازمة على المؤسسة الإعلاميّة، ممّا أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفيّ، وتحولها من حالة تنافسيّة إيجابيّة إلى حالة تنافسيّة سلبية، الأمر الذي لا يؤدي إلى تفجر الطاقات الإبداعيّة، وبالتالي يعوق الميول الإبداعيّة ويحبطها.

٣- عدم الاهتمام بالبحث العلميّ ورعاية المبدعين، خشية من زيادة التكاليف المترتبة على ذلك باعتبارها هدراً للثروة وتبديد للمال العام، وكأنّ رعاية المبدعين ليس استثماراً يدعو للإنفاق عليه، هذه النظرة القاصرة التي تخلو من التطلع.

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداريّ الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم، الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز حالة الإبداع، ذلك أنّه لا بدّ أن تكون لدى الفرد وكذلك الجماعة والمنظمة الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات، والحدّ من تأثيرها السلبيّ على عملية حلّ المشكلات بطريقةٍ إبداعيّةٍ، وتعدد وتتداخل هذه الإستراتيجيات بعضها مع البعض، وذلك لأنّ ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءاً منها.

أنواع الإستراتيجيات:

ويمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات في فئتين رئيسيتين هما:

- **الفئة الأولى:** إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد، حيث يوجد عددٌ من الإستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات، التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعيّ وتعزيز الإبداع لديه، وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي:

  ١- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء.

  ٢- تأكيد قوة الفرد الشخصيّة في تحديد المشكلة.

  ٣- إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير.

  ٤- الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

- **الفئة الثانية:** إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة، حيث تساعد هذه الإستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة، التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة في معوقات الإبداع، وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي:

  ١. تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحريةٍ.

  ٢. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعيّة.

  ٣. تشجيع الأفراد على المخاطرة.

  ٤. إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعيّ.

  ٥. تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.

  ٦. تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات. .

  ٧. تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حلّ مشكلاتهم.

  ٨. الحدّ من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهامّ.

  ٩. تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمّة.

  ١٠. تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم.

سادساً: مقومات الإبداع الإداريّ وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

١-البناء التنظيميّ

يعدّ البناء التنظيميّ أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية "التأثيرات الموقفية"، وهناك أهميةٌ كبيرةٌ لعملية التغذية المرتدة التي يوفرها "البناء التنظيميّ" والتقدير من المدراء للأفراد المبدعين، حيث تعدّ التغذية المرتدة الملائمة عاملاً هاماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين القائمين بالاتصال، ذلك أنّهم يحتاجون إلى تغذيةٍ مرتدةٍ أو استرجاعيّةٍ عن أدائهم، حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم، بالمقارنة بما هو متوقعٌ منهم من قبل الإدارة، وهناك ثلاثةٌ أنواعٍ من التغذية المرتدة، وهي التغذية الحياديّة، والتغذية الإيجابيّة، والتغذية السلبيّة.



التغذية الحياديّة: هي التي لا تقدم معلوماتٍ ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم، وبالتالي فإنّها غير محفزة للإبداع.

- التغذية المرتدة (السلبية): هي التي تحتوي على معلوماتٍ من شأنها أن تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد.
- التغذية الإيجابيّة: تعتبر معززاً قوياً للإبداع، لما تتضمنه من الثناء والتقدير إلى جانب حوافز، كالمكافآت والترقيات، وهذا التقدير والثناء يعدان عاملان مهمّان فيما يتعلق بتشجيع الأفراد المبدعين على الأداء وحلّ المشكلات.

وفي إطار نظرية "التأثيرات الموقفيّة"، وجد الباحثون أنّ هناك علاقةً بين الإبداع، ومدى صرامة أو مرونة العلاقات التي تحددها المستويات الإداريّة بين الأفراد ورؤسائهم، بمعنى أنّه كلما كانت هذه العلاقات مبينة على أساس الرسميّة الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر، فإنّ ذلك عاملٌ سلبي على أصحاب القدرات الإبداعيّة لدى الأفراد، وأنّ المؤسسات الإعلاميّة التي تمتاز هياكلها التنظيميّة بعدم المركزية وبالمرونة، ربما توفر للقائم بالاتصال المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعيّة.

٢-المهارات الفرديّة

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها القائم بالاتصال كمقومٍ من مقومات الإبداع عنصراً مهماً بالنسبة للأداء، حيث إنّ هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء، وطرح حلول وبدائل متنوعة، وتساهم في إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد.



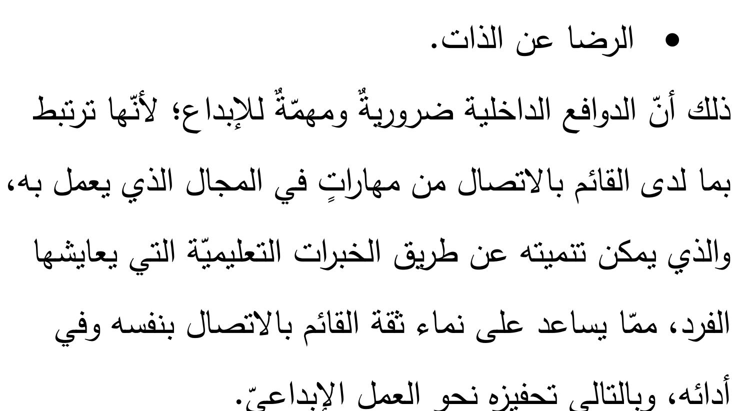
يحتاج الأداء أو الإنتاج الإبداعيّ إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفيّة؛ حيث إنّ للأداء والإنتاج الإبداعيّ ثلاثة عناصر رئيسيّة هي:

١- الدافع الداخليّ لإنجاز المهمّة.

٢- المهارة المتوفرة لدى القائم بالاتصال في المجال الذي يعمل به.

٣- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعيّ.

والدوافع الداخلية من أكثر العوامل أهميّةً في الإبداع؛ حيث إنّ القائمين بالاتصال يقومون بأعمالهم الإبداعيّة لتحقيق هدفين هما:





- المتعة وتحقيق الذات
- الرضا عن الذات.

ذلك أنّ الدوافع الداخلية ضروريةٌ ومهمّةٌ للإبداع؛ لأنّها ترتبط بما لدى القائم بالاتصال من مهاراتٍ في المجال الذي يعمل به، والذي يمكن تنميته عن طريق الخبرات التعليميّة التي يعايشها الفرد، ممّا يساعد على نماء ثقة القائم بالاتصال بنفسه وفي أدائه، وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعيّ.

أمّا الدوافع الخارجيّة للإبداع الفرديّ، والتي تظهر من خلال وضوح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد، فإنّ لها علاقة بوجود المكافآت وعناصر التحدي الخارجيّة، التي تدفع القائم بالاتصال إلى عمل شيءٍ ما من أجل إيصال رسالةٍ أو فكرةٍ ما للجمهور المستهدف، والدوافع الخارجيّة على عكس الدوافع الداخلية؛ حيث إنّها من الممكن أن تعمل على تسهيل وتحسين الأداء.

٣-الاتصالات:

للاتصالات تأثيرٌ كبيرٌ على وجهات نظر القائمين بالاتصال، وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنويّة، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدرائهم، إلى أنّ معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريد العاملون أن يقولوه، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة، التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعيّة والابتكاريّة، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم، لها أثرٌ مهمٌ في تنمية الاتجاهات الإبداعيّة بين القائمين بالاتصال، بما تحمله من أفكارٍ يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة الإعلاميّة والعاملين فيها.



وتؤدي الاتصالات الفعالة إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعيّة، ويتمّ ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعيّة، بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح القائمين بالاتصال بالقيام بأداء أعمالهم بطريقةٍ إبداعيّة دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعيّ.

٤-نمط القيادة:

تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً، وعلى ذلك فإنّ دراسة القيادة، وتحديد دورها ورسالتها، والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإداريّة، وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيميّ، ودعماً وتشجيعاً لإبداع القائمين بالاتصال، تستوي في ذلك المؤسسات الإعلاميّة التقليديّة والحديثة المعاصرة، بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية، لما يعيشه العالم اليوم من ثورةٍ متعددة الأبعاد والآفاق.

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعيّ، فالقائد المبدع هو:

- شخصٌ مجددٌ، يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة، ويوظف ذكاءه بشكلٍ لا يخالف التجربة.

- إنسانٌ قلقٌ يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يُكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعته استطلاعيّة، يحدد خطواته المستقبليّة، وهو رجلٌ يبحث دائماً عن تركيباتٍ جديدةٍ ونادرةٍ للأفكار.

إنّ الأداء الإبداعيّ للقائمين بالاتصال يحتاج إلى توفير المناخ التنظيميّ الصحي، وهو أحد المهامّ الرئيسيّة للقياديين، من خلال دورهم في صياغة التعاون، أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطق أهميّة العلاقات المتبادلة بينهما؛ حيث إنّ كلّ طرفٍ من أطراف هذه العلاقة يُؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسيّ في تحديد نوعية العلاقة، إلّا أنّ هذا لا يعني أنّ اتجاهات المرؤوسين لا تُؤثر على تشكيل العلاقة، بل بالتأكيد لها تأثيرٌ، ولكن ليست بنفس قوة تأثير الرئيس، حيث يظلّ هو المؤثر الرئيسيّ في تشكيل هذه العلاقة، وتحديد مسارها، ويمكن القول أنّ القيادة في المؤسسة الإعلاميّة تُؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع القائمين بالاتصال في أدائهم الوظيفيّ من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في الإدارة، الذي يؤدي بدوره إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدراتٍ إبداعيّة، وإتباع الأسلوب القياديّ الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشريّة والماديّة، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم، وأهداف المنتميين إليه.

٥-الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث القائمين بالاتصال على العمل بكفاءةٍ وفاعليةٍ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداريّ في المؤسسات الإعلاميّة من خلال الحوافز الماديّة والمعنويّة، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكريّة والإنتاجيّة، حيث يعتبر غياب المكافأة الماديّة أو المعنويّة المناسبة لتشجيع الأفراد القائمين بالاتصال على طرح الأفكار والحلول الإبداعيّة للمشكلات التي تواجههم أو تواجه جمهورهم.



وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها:

- فإذا ارتبطت بأهدافٍ واضحةٍ ومحددةٍ، لا يتمّ الوصول إليها إلّا عن طريق الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وكان الفرد المعني في حاجةٍ لهذا الحافز، فإنّها تصبح ذات أثرٍ مهمٍّ على الإبداع.
- أمّا إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع، فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفاً وربما يكون معدوماً.

ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما: المكافآت الفرديّة التي توجه للفرد، والمكافآت الجماعيّة التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين.

٦-خلق الثقة:

تعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسيّة التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة، فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها، فالعاملون الذين يثقون بأنّ مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم، سيكونون متحفزين أكثر للعمل، وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم، لن يهتموا بعملهم، خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك، ومن أهمّ الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها، هي أنّ العاملين سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة، وهي من أهمّ أشكال التحفيز الذاتيّ للعاملين، وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين.



وهذا سيساعد على إيجاد مناخٍ مناسبٍ يؤدي إلى رفع الروح المعنويّة للمرؤوسين، ممّا يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعيّ لديهم، وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي، ويساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءةٍ وفعاليةٍ عالية.

ولما كانت الحوافز مرتبطةً بمكافآت الأداء المتميز أو العمل الإبداعيّ، ففي المقابل فإنّ الإفراط في مكافأة النجاح يمثل أيضاً أحد معوقات الإبداع، أي أنّه كلما كانت المشكلة أو طبيعة العمل تتطلب حلولاً إبداعيّة أو أداءً إبداعياً متميزاً، فإنّ الأفراد يكون باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم عندما يمنحون مكافآتٍ معتدلةً أو معقولةً، مقارنةً بما لو تمّ إعطائهم مكافآتٍ زائدة أو مبالغ فيها، فإنّ الإفراط في هذه المكافآت تصاحبها نتائج عكسية على الأفراد، كالخوف والقلق من فقدان هذه المكافآت المجزية،

بحيث تكون شغلهم الشاغل، وتستحوذ على تفكيرهم، ممّا يترتب على ذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، وهي الحلول الإبداعيّة.

٧- التدريب:

يُعد التدريب أحد العوامل الهامّة التي تساعد على الإبداع الإداريّ، وما يتعلق بالأداء الوظيفيّ المميز أو الإبداعيّ خصوصاً، والمؤسسات الإعلاميّة على مختلف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة، حيث تشير توقعات خبراء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهاتٍ تنظيميّةٍ جديدة في منظمات الخدمات والأعمال، وتختلف تماماً عن الطرق التنظيميّة التقليديّة من حيث الشكل والمضمون والوظيفة، وترتب على ذلك أنّ أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشريّ، وترجيحه على بقية العناصر الأخرى، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في مؤسساتٍ إعلاميّة، تكون مدارة بواسطة فرقٍ ومجموعات العمل.

أهمية التدريب:

تكمن الأهمية الأساسيّة للتدريب بتوفير برامج لتنمية قدرات القائمين بالاتصال، ممّا يؤدي في النهاية إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة الإعلاميّة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحاليّة والمستقبليّة، والأخذ في الحسبان التوقعات البيئيّة الداخليّة والخارجيّة المحيطة بها، من حيث جوانبها الاقتصاديّة والاجتماعيّة والسياسيّة.

ولكي يصل التدريب لأهدافه المرسومة، لا بدّ من تحديد أربعة عناصر، وهي:

- تحديد احتياجات المؤسسة الإعلاميّة.
- تحديد احتياجات فرق العمل الإعلاميّة.
- تحديد احتياجات القائم بالاتصال.
- تحديد احتياجات المهنة الإعلاميّة.

وعلى ضوء هذه الاحتياجات يتمّ وضع وتصميم برامج التدريب.

أهداف البرامج التدريبية:

تجدر الإشارة إلى أنّ أهداف البرامج التدريبيّة التقليديّة هي التخلص من السلبيات الآنية، وتحقيق الاستمراريّة في العمل، في حين أنّ أهداف البرامج التدريبيّة ذات الصفة الإبداعيّة والابتكاريّة، هي رفع معدلات الأداء الحاليّة إلى معدلاتٍ أعلى وأكثر تطوراً، من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمنظمات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتمّ إدخالها، وغير ذلك من التصورات التي لها تأثيرٌ على أهداف المنظمة وأساليب العمل فيها.

المؤسسة الإعلامية والإبداع:

التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تعيشها المؤسسات الإعلاميّة تستدعي بالضرورة التطوير والتجديد، حتى تستطيع إعادة النظر في أهدافها، والوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، وهذا المطلب لا يتحقق إلّا من خلال وجود أفكارٍ إبداعيّة يمكن استثمارها من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد على التفكير والأداء الإبداعيّ، وعلى المؤسسات الإعلاميّة التي تتصف بالاستمراريّة والنمو أنّ تعمل على توفير المناخ التنظيميّ المناسب للإبداع، من خلال تسهيل عملية الاتصال، والتعاون بين الأفراد، والحدّ من البيروقراطيّة، وأن تدرك أنّ العملية الإبداعيّة ليست عمليةٌ مستمرةٌ بذاتها لدى الأفراد المبدعين، إذ لا بدّ من تشجيعهم وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء خارج المؤسسات أو داخلها، وهناك أساليبٌ عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز الإبداع الإداريّ، وباستطاعة المؤسسة الإعلاميّة أن توفرها للقائمين بها لتنمية التفكير الإبداعيّ الابتكاريّ، وهذه الأساليب هي:

١- إثارة الأفكار (العصف الذهنيّ).

٢- أسلوب المضاهاة الشخصيّة.

٣- الأسلوب المحفز لطرح الأفكار.

سوف نتناول موضوع التدريب بالتفصيل في سياق الوحدة الدراسيّة التالية.

الخلاصة

لقد أشارت كثيرٌ من الدراسات إلى أنّ كلمات الإبداع والخلق والابتكار، تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكلٍ جديدٍ ومختلفٍ، وإتيان الفرد بأشياءٍ غير مسبوقة ومألوفة.

عرّف العالم "تورنس" الإبداع بأنّه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض، واختيار وتعديل هذه الفروض، وإيصال النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظيّة وغير اللفظيّة الحسية المجردة.

الإبداع الإداريّ هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليديّة، ممّا قد ينتج عنه اكتشاف أفكارٍ أو نظرياتٍ أو أساليب عملٍ جديدة ومتطورةٍ ومقبولةٍ ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة، وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها، وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها.

أصبح الإبداع الإداريّ مطلباً رئيسياً لنجاح المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة، حيث يمكنها بواسطة ذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظلّ التحديات والتغييرات المستجدة، حيث يساعد ذلك على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بفاعليةٍ وكفاءة، إلّا أنّ بعض المؤسسات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات القائمين بالاتصال العاملين لديها وقدراتهم الإبداعيّة، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الأفراد المبدعين من القيام بأعمالهم بحريةٍ، وتقديم ما لديهم من أفكارٍ إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكلٍ أفضل ممّا هو متبعٌ، ممّا يساعد على حلّ المشكلات بشكلٍ فعالٍ وإيجابيّ.

يمكن تصنيف أنواع الإبداع، وبخاصة الإبداع التنظيميّ وفقاً لثلاثة محاور هي:

- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج
- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات
- الإبداع المتعلق بدرجة الجدّة أو التطرف في الإبداع

وخصائص الإبداع الإداريّ:

- الإبداع ظاهرةٌ فرديةٌ وجماعيّة.
- الإبداع ظاهرةٌ إنسانيّةٌ عامّة، وليست ظاهرةً خاصةً بأحد.
- الإبداع كالشخصيّة يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته وتطويره.

التمارين

١- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

من عناصر الإبداع الفعال

A. التكنولوجيا

B. الأصالة

C. الحوافز

D. الرضا الوظيفيّ

الإجابة الصحيحة: B. الأصالة

٢- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

خصائص الإبداع الإداريّ

A. الإبداع ظاهرةٌ مجتمعيّة

B. الإبداع ظاهرةٌ فرديّة وجماعيّة

C. الإبداع ظاهرةٌ افتراضيّة

D. الإبداع ظاهرةٌ تقليديّة

الإجابة الصحيحة: B. الإبداع ظاهرةٌ فرديّة وجماعيّة

٣- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

من أهمّ خصائص العملية الإبداعيّة:

A. الدافع الداخليّ لحلّ المشكلات

B. الاستعانة بالغير لحلّ المشكلات

C. اللجوء إلى مراكز البحث لحلّ المشكلات

D. الدافع المجتمعيّ لحلّ المشكلات

الإجابة الصحيحة: A. الدافع الداخليّ لحلّ المشكلات

الوحدة التعليمية الخامسة

إدارة العملية التدريبيّة في المؤسسات الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

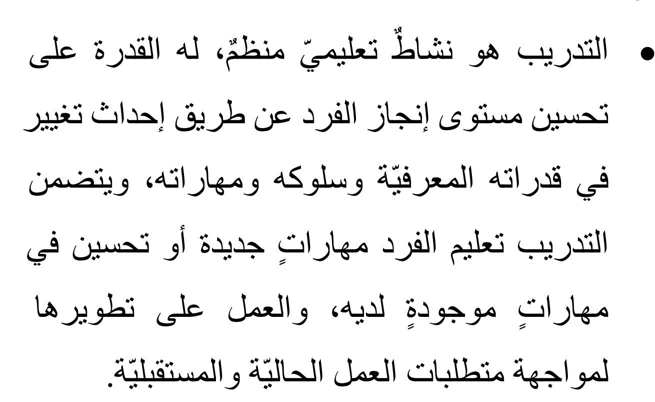
- يشرح مفهوم التدريب
- يعدّد العوامل المؤثرة على إدارة التدريب في المؤسسة الإعلاميّة
- يعدّد الأساليب التدريبيّة
- يشرح أهداف التدريب
- يعدّد أنواع التدريب
- يشرح مفهوم الاحتياجات التدريبيّة
- يشرح أهميّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة
- يشرح مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيّة
- يشرح تصميم الدورات التدريبيّة
- يشرح تقييم العملية التدريبيّة
- يعدّد معوقات العملية التدريبيّة

العناصر

- مفهوم التدريب
- العوامل المؤثرة على إدارة التدريب في المؤسسة الإعلاميّة
- الأساليب التدريبيّة
- أهداف التدريب
- أنواع التدريب
  - التدريب أثناء الخدمة
  - التدريب الرسميّ خارج العمل
- مفهوم الاحتياجات التدريبيّة
- أهميّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة
- مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبيّة
- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيّة
- تصميم الدورات التدريبيّة
- تقييم العمليّة التدريبيّة
- معوقات العمليّة التدريبيّة

أولاً: مفهوم التدريب

تعتبر محاولة وضع مفهوماً واضحاً للتدريب أمراً في غاية الأهميّة، حيث إنّ التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعيّاً لتخطيط النشاط التدريبيّ والعملية التدريبيّة.





- التدريب هو نشاطٌ تعليميّ منظمٌ، له القدرة على تحسين مستوى إنجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفيّة وسلوكه ومهاراته، ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهاراتٍ جديدة أو تحسين في مهاراتٍ موجودةٍ لديه، والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحاليّة والمستقبليّة.
- التدريب هو عمليةٌ منظمةٌ، تهتمّ باكتساب قدراتٍ معينة أو الاحتفاظ بها، فالتدريب له أهميةٌ على مستوى المجتمع والمؤسسة الإعلاميّة والفرد، حيث يتجسد دور أنشطة التدريب في تنمية الموارد البشريّة إيجابيّاً لصالح المجتمع والمؤسسة الإعلاميّة والقائمين بالاتصال.

ومن المفترض أن تنظر المؤسسة الإعلاميّة إلى أنشطة التدريب:



- لكونها أنشطةً مهمّةً، تعزز من قدراتها على المدى البعيد.
- وأنّها تمثل استثماراً في الأصول المعرفيّة التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وهذا يلفت الانتباه إلى أنّ هذه النظرة تنأ بالمؤسسة الإعلاميّة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب، لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها.
- وإنّ تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبليّة التي تحتاجها المؤسسة الإعلاميّة، وتنعكس بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة، وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر إلى المؤسسة الإعلاميّة، على أنّها مركزٌ معرفيّ يساهم في الإضافة والتطوير في المجتمع.

وتأتي أهميّة أنشطة التدريب على مستوى الفرد، أنّه يعمل على حماية الأفراد القائمين بالاتصال من التقادم، وتوليد الشعور لديهم بأنّهم يواكبون ما يستجد في حقول المعرفة والتطور العلميّ والتكنولوجيّ، كما أنّ التدريب يعزز المسار الوظيفيّ، الذي يحقق الانسجام الإيجابيّ لمصلحة القائمين بالاتصال وتوجهات التطوير في المؤسسة الإعلاميةّ.

ثانياً: العوامل المؤثرة على إدارة التدريب في المؤسسة الإعلاميّة

يمكن إيجاز العوامل المؤثرة على إدارة التدريب في المؤسسة الإعلاميّة فيما يلي:

١- طبيعة النشاط:

حيث إنّ درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الإعلاميّة، يؤدي إلى تأثير حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع في هذا النشاط، فمن خلال الاطلاع على تقارير الدورات التدريبيّة السنويّة في التلفزيون ولعدد من السنوات يتضح هذا التنوع والتعدد، الذي يتطلب معه إدارة تدريبيّة نشطة وملمة بجميع أوجه النشاط التي تتطلبها العملية التدريبيّة، فالتدريب في التلفزيون متنوعٌ لدرجةٍ تتطلب تخصصاً كاملاً في أنشطة إدارة التدريب، فهناك التدريب الإداريّ والتنمية الإداريّة كبرنامج تطوير أداء ومهارات القيادات الإداريّة، وبرنامج الشؤون القانونيّة، وبرنامج التدريب التكنولوجيّ في الإعداد والإنتاج والإخراج التلفزيونيّ، وبرنامج إعداد المذيع التلفزيونيّ الخ.

٢- إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهميّة التدريب:

إنّ قناعة الإدارة العليا يزيد من قيمة هذا النشاط، ويفضي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من الأنشطة الأخرى، ولذا يتأثر بطبيعة التبعيّة الإداريّة لنشاط التدريب، ودرجة المستوى الإداريّ له وبدرجة إيمان المسؤولين في المؤسسة الإعلاميّة بهذا النشاط من عدمه، حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلّا إذا كان هناك تأييدٌ من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم، فمثلاً في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المؤسسات الإعلاميّة العامّة أو الخاصة، فقد يتمّ إنشاء مراكز تدريبيّة، وتكون لها قيمةً اعتباريّةً هامّةً، وخصوصيةً متميزةً، وترتبط تنظيميّاً مع أحد أشخاص الإدارة العليا في هذه المؤسسات غالباً.

٣- كفاءة هيئة التدريب:

تتأثر مكانة النشاط التدريبيّ بالمؤسسة الإعلاميّة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط، ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلميّ في تخطيط التدريب، وتنظيمه، ومتابعة نتائجه، حيث إنّه في حال ضعف قدرات القائمين على إدارة التدريب الإداريّة والشخصيّة يؤدي إلى انهيار مكانة التدريب التنظيميّة داخل المؤسسة.

٤ـ الإمكانيات الماديّة:

إنّ توفر الإمكانيات الماديّة والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبيّة يؤثر بالتأكيد على مكانة وهيبة وهيئة هذا النشاط الحيوي، أيّ الإمكانيات المستخدمة فعلاً في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبيّة، وليس المقصود اقتناء مراكز تدريبيّة متخصصة دون أن يكون هناك الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بها، وحتى تكون العملية التدريبيّة محققةً لأهدافها فيجب أن تكون هذه الأهداف:

- واضحةً ومحددةً وواقعيةً يمكن تحقيقها، أيّ أن تكون هذه الأهداف أهدافاً تعليميّة، تعمل على اختصار الفجوة ما بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات، وبين الوضع الذي نتطلع إليه بعد تعرض المتدرب لهذه الخبرات التدريبيّة.
- وأن تكون هذه الأهداف قابلة للملاحظة والتقييم، أيّ أن تنص على نتائج يمكن قياسها.
- وأن تبتعد عن العموميات والغموض، وأن تنسجم مع سياسات وأهداف المؤسسة الإعلاميّة ورؤيتها.

ثالثاً: الأساليب التدريبيّة

تختلف الأساليب التدريبيّة المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبيّة نفسها، حيث تصل المؤسسة الإعلاميّة في قناعاتها، إلى أنّ اختيارها البديل التدريبيّ الأفضل من بين البدائل المتاحة في حلّ مشكلةٍ ما في العمل الإداريّ من أجل تحسين الوضع الحالي في المؤسسة، والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاجيّة من خلال رفع كفاءة الأداء لدى القائمين بالاتصال لديها، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغييرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل، وحيث إنّ اختيار الأسلوب التدريبيّ الملائم يعدّ من أهمّ الخطوات في العملية التدريبيّة ككل، وذلك لأنّ النجاح في اختيار الأسلوب التدريبيّ يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التدريبيّة، فمن خلال الأسلوب التدريبيّ الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابيّ ومساهمتهم الفعالة في البرنامج التدريبيّ، ممّا يضيف ويؤثر بدرجةٍ رئيسيةٍ على أدائهم فيما بعد، وتقسم عملية تحديد الأساليب التدريبية إلى مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: حسب طرق الاستخدام وتتضمن:
  - أساليب إخباريّة
  - أساليب العمل
  - أساليب المشاهدة

- المجموعة الثانية: حسب الأهداف وتتضمن:
  - أساليب تدريبيّة تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين
  - أساليب تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات
  - أساليب تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم

ويعتمد تنوع أساليب التدريب على عددٍ من الاعتبارات، أهمّها الاختلاف والتنوع بين نوعيات ومستويات المتدربين ضمن الهرم الإداريّ، وعموماً يمكن حصر الأساليب المستعملة في العمليات التدريبيّة كما يلي:

١- أسلوب المحاضرات:



حديثٌ مكتوبٌ أو(غير مكتوب)، يقدمه فردٌ متخصصٌ ذو خبرةٍ في موضوعٍ معين لمجموعةٍ من الأفراد بصورةٍ رسميّةٍ، حيث ينقل المحاضر مجموعةً من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعةٍ من المستمعين، دون أن يشاركوا في النقاش، وحيث يمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصالٍ من جانبٍ واحدٍ، وقد واجه هذا الأسلوب انتقادين رئيسيين هما:

- عدم وجود فرصةٌ لمناقشة المعلومات والأفكار عند الاستماع للمحاضر من قبل المتدربين.
- احتمال حدوث تفاوتٍ واختلافٍ في تفهم المتدربين للمحاضرة، وذلك لأنّ معاني الأفكار والكلمات تختلف بالنسبة للأفراد باختلاف الأفراد ونوعيتهم ومستواهم العلميّ، أيّ (الفروقات الفرديّة لكلٍّ منهم)، وبالتالي فإنّ فهم كلّ متدربٍ لمضمون المحاضرة والموضوع يختلف عن فهم الآخرين لها.

وبالتالي فإنّ الأخذ بأسلوب المحاضرة يستلزم من المُحاضر، أن:

- يكون على قدرٍ من التأثير على المجموعة التي تُلقى عليها المحاضرة، وبالتالي الاستحواذ على اهتمامهم، وذلك لأنّهم لا يخرجون عن كونهم مجرد مستمعين، وليسوا أطرافاً نشطةً في النقاش، يجعلهم يفكرون ويتابعون باهتمامٍ.

- كما أنّه على المحاضر أن يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفرديّة وخصائص المتدربين، ومعرفة هذه الفروق السائدة من خلال التعرف على مستواهم العقليّ والمعرفيّ، وخلفيتهم العلميّة والعمليّة والاجتماعيّة، وميولهم وخبراتهم، وعليه فإنّ نجاح أسلوب المحاضرة يتوقف على المحاضر نفسه، وعلى براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه، وعرضها على مستمعيه.

٢ ـ أسلوب المناقشات:

يُستخدم عندما تكون أعداد المشاركين محدودةً، ويتمّ تجميعهم في صورة حلقة نقاشيّة، حيث يتمّ النقاش في صورتين:

- صورة العصف الذهنيّ: وإمّا أن يكون بصورةٍ منظمةٍ، ويتمّ العصف الذهنيّ عندما يتولى المدرب تحديد موضوع المشكلة أو القضية المناسبة، ثمّ يترك الجماعة في جوٍّ من الحرية لإبداء اقتراحاتهم، وتتمّ المناقشة بين جميع المشاركين، بحيث تكون وظيفة المدرب محصورةً في جمع المعلومات وتسجيل الملاحظات، ويتمّ اللجوء لمثل هذا الأسلوب للحصول على معلوماتٍ حرّةٍ ومباشرة وتلقائيّة حول قضيةٍ يُراد اتخاذ قراراتٍ حولها، وذلك نظراً لعدم توافر معلوماتٍ كافية، أو لعدم الرغبة في مشاركة القائمين بالاتصال والاسترشاد بآرائهم دون قيود أو حدود.
- صورة المناقشات: حيث يتمّ تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين، ويتمّ طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عملٍ، ويتمّ ذلك من قبل المدرب نفسه أو من قبل المشاركين، ثمّ يفتح باب المناقشة بشكلٍ علميّ منظم، وضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسميّة مع تحديد منهجيّة المناقشة، وتسلسل موضوعاتها.

ويتميز هذا الأسلوب في:

- تحقيق المشاركة المباشرة من قبل المتدربين في بحث قضاياهم وقضايا المؤسسة الإعلاميّة التي ينتمون إليها ومشكلاتها وأهدافها.
- وتمكين المشاركين من تبادل آرائهم وخبراتهم وإثرائها.
- ومساهمة الحوار في الكشف عن بعض الأفكار الإبداعيّة التي يتمّ بلورتها في عمليةٍ إبداعيّةٍ رائدة، وهي تعطي فرصةً للمتدربين في إدارة الجلسات النقاشيّة.

إلّا أنّه يُعاب على أسلوب النقاش في أنّه يحتاج إلى فتراتٍ زمنيّة طويلة، لما يتطلبه الحوار والمناقشة في الحلقات الجماعيّة، سواء ما يتعلق في الإعداد لهذه الحلقات، أو تنفيذها، أو متابعة نتائجها.

٣- أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على فكرةٍ، أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلاتٍ واقعيّة أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلاتٍ افتراضيّة، بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعيّة التي يقوم عليها الأداء التدريبيّ وصياغتها بصورة الحالة، وبشكلٍ منهجيّ، ومن ثمّ تتمّ مناقشتها، ويعتبر أسلوب دراسة الحالة من أهمّ الأساليب التدريبيّة وأكثرها شيوعاً، إلّا أنّه يحتاج إلى الخبرة في الكتابة التصويريّة القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكلٍ منهجيّ وواضح.



ويتميز هذا الأسلوب ب:

- المرونة والواقعية التي تحقق تقارباً فعليّاً بين المشكلات التي توجد في الواقع العمليّ، وبين المشكلات المتضمنة في هذه الحالات.
- كما أنّ من مميزاته أيضاً أنّه لا يحتاج إلى تكاليف عاليةٍ وجهودٍ كبيرةٍ.

ولكن أكثر ما يُعاب على هذا الأسلوب هو جهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها، ممّا قد يُحوّل مزاياها إلى عيوبٍ، وهذا يحدث غالباً عندما لا يدرك المدربون أنفسهم الحكمة الأساسيّة من مناقشة الحالات التي يقدمونها، ومن المعروف أنّ الحالات الإداريّة تحتاج إلى وقتٍ كبيرٍ للإعداد لها أو لمناقشتها، خاصةً إذا تمت من خلال نظام المجموعات الصغيرة، لذلك يجب أن يقوم المدرب بالإعداد الجيد، وتوفير الوقت الكافي عند التخطيط لمثل هذا الأسلوب.

٤- أسلوب الحدث:

أسلوبٌ يشبه أسلوب دراسة الحالة مع فارقٍ جوهريّ، وهو أنّ جميع التفصيلات المتعلقة بالمشكلة لا يتمّ عرضها على المجموعة، وإنّما يقوم



المتدرب نفسه بطرح أسئلةٍ على المدرب، بهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالمشكلة، ثمّ تقوم المجموعة بتحليلها للتحقق من المشكلة المراد حلّها، وما يتميز به هذا الأسلوب أنّه:

- ينمي مهارة المتدربين للحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة.
- ومن مميزاته أيضاً تنمية المهارة للحصول على المعلومات كأساسٍ لتحليل الحدث، ومن ثمّ تنمية بدائل الحلول حوله.

٥- أسلوب تمثيل الأدوار:



يقوم هذا الأسلوب على فكرةٍ أن يطلب من المتدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعيّة أو الافتراضيّة، ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون وبخاصة القائمين بالأدوار الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم مع الآخرين، وعلى درجة رضاهم، ومعدلات أدائهم. ويتمّ تمثيل الأدوار عندما يقوم المتدرب بتمثيل موقفٍ واقعيّ، يعبر عن مشكلةٍ معيّنة واقعيّة أو افتراضيّة تحدث في الحياة اليوميّة، ويطلب من المتدربين الآخرين القيام بدور أشخاصٍ معنيين، وأن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في مثل هذا الموقف فعلاً، ويهدف تمثيل الأدوار إلى مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشريّة، وتقدير تصرفات وردود أفعال الأفراد، ودراسة مشكلات السلوك الإنسانيّ، والتدرب على تنمية المهارات في تشخيص وتحليل المشكلات الإنسانيّة، وهذا الأسلوب يُمكن المتدربين من تطبيق المبادئ التي تعلموها، واكتشاف الفرق بين النظريّة والتطبيق، كما يعمل على تنمية الكفايات الإشرافيّة، بحيث يصبح الرئيس أكثر تقديراً لمواقف مرؤوسيه، وأكثر استعداداً لتقبل اتجاهاتهم، ولكن ما يُعاب على هذا الأسلوب أنّه يتسمّ بالنسبيّة، لأنّ تأثيره لا يتحقق بنسبٍ واحدةٍ بين مختلف الجماعات، وذلك لاختلافهم في الفروقات الفرديّة، وتكوين شخصياتهم واتجاهاتهم وثقافتهم.

٦ـ أسلوب المباريات الإداريّة:



إنّ هذا الأسلوب يُستخدم كنموذجٍ لموقفٍ تدريبيّ معين، افتراضيّ يشبه إلى حدٍّ بعيدٍ موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير، حيث يتمّ تقسيم المتدربين إلى مجموعاتٍ، وكلّ مجموعةٍ تمثل إدارةً بحدّ ذاتها، ويتمّ تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة، كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العمليّة الواقعيّة، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العلميّة عن طريق الممارسة الفعليّة في موقف العمل الحقيقيّ، وممّا يُؤخذ على هذا الأسلوب من العيوب، تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضيّة أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفيّة، بالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذجٍ تدريبيّ واقعيّ.

٧ـ أسلوب سلة القرارات:

يُستخدم هذا الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وقد أُشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كلّ مديرٍ، حيث تحتوي هذه السلة على مجموعةٍ من الوثائق الرسميّة، كالخطابات، والرسائل، والمذكرات، والتقارير وغيرها، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليوميّة التي يواجهها كلّ مديرٍ إداريّ، وتحتاج إلى إيجاد حلولٍ مناسبةٍ لها، ولذا يتمّ تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العاديّة، وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه، ويتميز هذا الأسلوب بأنّه يمثل الحياة الواقعيّة، حيث يتصرف المتدرب بصورةٍ طبيعيّةٍ أكثر ممّا تتيحه الأساليب الأخرى، وإعطاء فرصةٍ للمدرب في التركيز على جزءٍ أو أجزاءٍ معيّنة للأداء، إلّا أنّ أهمّ عيوبه تتلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقتٍ وجهدٍ وتكاليفٍ.

إنّ الأساليب التدريبيّة المستخدمة يجب أن يتمّ اختيارها بعنايةٍ بما يتناسب مع متطلبات الموقف التدريبيّ والأهداف المراد تحقيقها من خلاله، ولذلك فإنّ على القائمين على العملية التدريبيّة إعطاء الفرصة لكلّ من المتدربين والمدربين في اختيار الأسلوب التدريبيّ، الذي:

- يعطي للمدرب المرونة في اتخاذ الأسلوب التدريبيّ، الذي يتلاءم مع إمكانياته وخبراته من ناحيةٍ، والأسلوب التدريبيّ الملائم لتوصيل الأفكار التي تخدم تحقيق الهدف الرئيسيّ.
- كما أنّه يتيح للمتدرب اختيار الأسلوب التدريبيّ الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته الاستيعابيّة، وبالتالي نضمن التنسيق في إنجاح الرسالة المراد إيصالها، من خلال تفاعل جميع عناصر الاتصال من المرسل إلى المستقبل.

رابعاً: أهداف التدريب



يتمثل الهدف الأساسيّ من التدريب والعملية التدريبيّة في إحداث تغييراتٍ في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين، وبقصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجيّة للأداء، ويهدف التدريب إلى تحقيق التالي:

١. ضمان أداء العمل بفاعليةٍ وسرعةٍ، وسدّ الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعليّ للعاملين.
٢. ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل، باعتبار أنّ زيادة إنتاجيته مرهونةٌ برغبته في أداء العمل.
٣. توفير الدافع الذاتيّ لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المؤسسة الإعلاميّة وسياساتها، وبأهمية عمله، ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، فهناك ضرورةٌ ملحةٌ لتقبل القائم بالاتصال أهداف المؤسسة الإعلاميّة ورسالتها، لضمان أن يكون عمله هادفاً وذا قيمةً وفعاليّةً.
٤. زيادة مهارات وقدرات الموظف، واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.

خامساً: أنواع التدريب

يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواعٍ حسب المكان الذي تمّ فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب الرسمي خارج العمل.

التدريب أثناء الخدمة:



يقوم هذا النوع من التدريب على فكرةٍ قديمةٍ (فكرة التلمذة المهنيّة)، التي تعني أساساً أن يتلقي القائم بالاتصال الجديد التعليمات والتوجيهات، التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وهو أفضل أسلوبٍ لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفيّ. ولا يستطيع أحد أن ينكر أنّ أوّل واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفيّ الإيجابيّ، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات العمل الإعلاميّ، ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفيّة للقائم بالاتصال، فهو يحتاج باستمرارٍ لتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته، حتى يتقن ما يقوم به من عملٍ، ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤوليّة أكبر وأخطر من مسؤولياته الحاليّة.

أساليب التدريب أثناء الخدمة:

لهذا النوع من التدريب أساليب مختلفة تتمّ أثناء الخدمة، وفي نفس مكان العمل منها:

١. أسلوب قضاء فترةً تُسمّى "فترة التجربة":

تمتد لعدّة أشهر قبل أن يصبح القائم بالاتصال الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

٢. أسلوب الدوران بين عدّة وظائف أو نشاطات إعلاميّة:

فيعرض فيها المتدرب لرؤيةٍ مختلفةٍ لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

٣. أسلوب الطاولة المجاورة:

حيث توضع طاولة القائم بالاتصال الجديد إلى جوار طاولة رئيسه مباشرةً، أو إلى جوار طاولة زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج، فيقوم بها في البداية تحت إشرافه، ثمّ يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملةً.

٤. أسلوب شغل وظائف الغائبين:

حيث يُمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترةٍ محدودةٍ أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

٥. أسلوب توجيه الأسئلة:

حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم، أن يدرب القائم بالاتصال الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر، عمّا يمكن فعله في بعض المواقف، ثمّ يبدأ يحيل إليه بعض الأمور، ويراقبه فيها.

٦. أسلوب المشاركة في أعمال اللجان:

وذلك عن طريق تعرض القائم بالاتصال المتدرب لخبرات وآراء أفرادٍ آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس عرض وجهة نظره بأسلوبٍ منطقيّ مقنع، يعرض فيه لكلّ الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إداريّة أو قياديّة، وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

٧. أسلوب الوثائق والنشرات:

حيث تُوزع تعليمات على القائمين بالاتصال الجدد كلّ فترةٍ من الزمن، تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفيّة، ووظائف المؤسسة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلوماتٍ متخصصةٍ في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تُساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكلّ قسمٍ في وضع أحسن الأساليب لتدريب القائمين بالاتصال الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

التدريب الرسميّ خارج العمل:

نقصد بالتدريب الرسميّ أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل، إمّا في قسمٍ مستقلٍّ تابعٍ للمؤسسة الإعلاميّة نفسها، أو خارجها في جهاتٍ متخصصة، مثل معاهد الإدارة، أو مراكز التدريب الجامعات، أو بعض الجهات، أو المكاتب المتخصصة، ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة، منها: المحاضرات، والحلقات الدراسيّة، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعيّة، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإداريّة، والزيارات الميدانيّة.

والمفاضلة بين أسلوبٍ وآخر ترتكز على اعتباراتٍ وعوامل عديدة، يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبيّ الملائم، ومن أهمّ هذه الاعتبارات:

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبيّ للمادة التدريبيّة وللأفراد المتدربين.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلميّة والتنظيميّة.
- إمكانية توافر التسهيلات الماديّة للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبيّة.
- نفقات استخدام كلّ وسيلةٍ تدريبيّة، وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكلّ وسيلةٍ تدريبيّة.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبيّ.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبيّ، فكلما كان عدد المشركين قليلاً، كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

ممّا سبق يمكن القول بأنّ التدريب يحتلّ مكانةً هامّةً في تعزيز العمل الإبداعيّ من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجيّة، وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد، وتطوير أنماط السلوك الذي يُستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهميّة ودور التدريب في حلّ المشاكل بطرقٍ ابتكاريّةٍ إبداعّيةٍ، لذلك فهو أمرٌ مرغوبٌ فيه وبشكلٍ مستمر.

سادساً: مفهوم الاحتياجات التدريبيّة

- الحاجة التدريبيّة هي وجود نقصٍ أو تناقض بين وضعين في أداء الموارد البشريّة، فإنّ الحاجة تشير إلى وجود فرقٍ بين أدائين، أو فجوةٍ بين الأداء الفعلي في الوظيفة والأداء المرغوب فيه، وتكون هذه الفجوة نتيجة نقصٍ في معارف أو مهارات أو اتجاهات لدى القائم بالاتصال، فالحاجة التدريبيّة إذاً تمثل نتيجة وجود الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الفعليّ للشخص.
  إنّ تحديد الاحتياجات التدريبيّة يمكن أن يؤمن للمنظمة معلوماتٍ وبياناتٍ لضبط عمليات التدريب، والمسك بزمام العملية التدريبيّة بشكلٍ أفضل، وكذلك يعمل على توفير نظامٍ تحذيرٍ أولي عن مشاكل الأداء.
- الاحتياجات التدريبيّة هي معلوماتٌ أو اتجاهاتٌ أو مهاراتٌ أو قدراتٌ معيّنة سلوكيّة أو فنيّة، يُراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إمّا بسبب تغيرات تنظيميّة، أو لأسباب تكنولوجيّة، أو إنسانيّة، أو بسبب الترقية، أو التنقلات، إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.
- والاحتياجات التدريبيّة هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقاً لأداء عمله بكفاءةٍ وفعاليّةٍ عالية.
- الحاجة التدريبية تمثل فجوةً بين وضعٍ قائم ووضعٍ مرغوب الوصول إليه، حيث أنّ المتدرب يهدف إلى ردم وتقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وقد تكون هذه الفجوة في الأداء، والذي يتعلق بدوره في المؤسسة الإعلاميّة التي يعمل فيها الفرد، أو الوظيفة التي يشغلها، أو في الفرد نفسه، أيّ معارفه، "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها"، وقدرته في أداء العمل المناط به.

تحديد الحاجة للتدريب:

يتطلب تحديد الحاجة إلى التدريب القيام بتحليل القائم بالاتصال من حيث حاجته إلى التدريب والتحليل للمهام التي يقوم بها، والمتوقع القيام بها، وارتباطها بقدراته الجسميّة والعقليّة، وتحليل العوامل الشخصيّة، ومدى ارتباط هذه العوامل بحاجة الفرد التدريبيّة، وهذا لن يأتي إلا من خلال ربط عملية التدريب للأفراد القائمين بالاتصال بدراسة وتحليل التوصيف الوظيفيّ في المؤسسة الإعلاميّة، والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً.

طرق ظهور الحاجة للتدريب:

تظهر الحاجة للتدريب في إحدى الطريقتين: إمّا أن يكون عجزٌ في الأداء الحالي أو ظهور احتياجاتٍ جديدةٍ، نتيجة التغيرات المخططة أو غير المخططة سواء من قبل المؤسسة الإعلاميّة، أو من قبل القوى الخارجيّة التي ولدت الحاجة للتغيير.

أبعاد الاحتياج للتدريب:

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبيّة ببعدين زمنيين، هما الحاضر والمستقبل، أيّ الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترةٍ زمنيّةٍ مقبلة، حيث إنّ الوضع الحالي إمّا أن:

- يعبر عن مشكلةٍ تنظيميّةٍ محددةٍ يُراد حلّها.
- وإمّا عن نواحي معرفيّة أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يُراد تكملتها.
- وإمّا عن ضعفٍ في الأداء يُراد علاجه أو تفاديه.

أمّا فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، فهو يعدّ تكملةً لهذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها.

كما أنّ الاحتياجات التدريبيّة لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنّها تمتد إلى جوانب تطويريّةٍ معيّنة، فهي بذلك تعني معلوماتٍ أو مهاراتٍ أو اتجاهاتٍ يُراد تنميتها في شخصٍ أو عددٍ من الأشخاص من ناحيةٍ، أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها من ناحيةٍ أخرى، وذلك لمواجهة تغيراتٍ متوقعة تنظيميّة أو تكنولوجيّة، أو استعداداً لترقية شخصٍ ما.

مستويات احتياجات التدريب:

من الضرورة أن تقوم المؤسسة الإعلاميّة بعمل مسحٍ أولي لاحتياجاتها التدريبيّة، على أن تكون هذه الاحتياجات شاملةً لكلّ مستوياتها، وذلك للأسباب التالية:

- احتياجات التدريب على مستوى المؤسسة الإعلاميّة:

ويُقصد بها أن يتمّ تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المؤسسة الإعلاميّة، إلى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها إلى التدريب.

- احتياجات على المستوى الوظيفيّ:

ونعني بها الاحتياجات الوظيفيّة أو المهنيّة من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة، والخاصة بمهنةٍ ما أو وظيفةٍ معيّنة.

- احتياجات التدريب على مستوى الأفراد:

وهي عبارة عن بحثٍ عن الاحتياجات الخاصة لتدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف، من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكولة إليهم لأدائها، أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

ولذا فإنّ البرامج التدريبيّة التي تكون دون تحديدٍ مسبقٍ للاحتياجات التدريبيّة تمثل هدراً مقصوداً للموارد، وبالتالي فإنّ العملية التدريبيّة تكون بمثابة الدوران في حلقةٍ مفرغةٍ.

سابعاً: أهميّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبيّة أهمّ عنصرٍ من عناصر العملية التدريبيّة، والتي لا يقوم نجاح وفعالية العملية التدريبيّة إلّا بها، فأيّ خللٍ أو نقصٍ يحدث في هذا العنصر، ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التدريب، فإذا كان التدريب نتيجة لاحتياجٍ معيّن، فالأولى ترجمة هذا الاحتياج إلى واقعٍ عملي، وجعله من أولويات الخطوات الأساسيّة للقيام بمراحل العملية التدريبيّة.

وتكمن أهميّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة في إشارتها إلى الأفراد المطلوب تدريبهم وما نوع التدريب اللازم لهم، وبالتالي ما هي النتائج المتوقعة منهم؟ حيث يساعد تحديد الاحتياجات التدريبيّة على التقييم الصحيح للتدريب، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبيّة، حيث إنّ الخطوة المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبيّة تمثل اللبنة الأساسيّة في التوصل إلى نجاح العملية التدريبيّة برمتها، وبالتالي فإنّ تحديد الاحتياجات التدريبيّة بشكلٍ غير واضحٍ ودقيقٍ، يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تدريبيّة لا تتحقق الأهداف منها، وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال.

ولذا فإنّ التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبيّة بالشكل المطلوب يتم من خلال تخطيط وتقييم احتياجات الموارد البشريّة ودراستها وتحليلها، وبالتالي ربط هذه الاحتياجات التدريبيّة بالدرجة الأولى بأهداف البرنامج التدريبيّ ومحتوياته من حيث الأساليب التدريبيّة واختيار المتدربين، وهذا يمثل قيمةً مضافةً لنجاح العملية التدريبيّة، وبالتالي قياس أثرها على أداء الأفراد القائمين بالاتصال.

وحتى يتمّ وضع خطةٍ تدريبيّةٍ سليمةٍ تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة، يجب أولاً التعرف على الاحتياجات التدريبيّة، وتحديدها تحديداً دقيقاً وجيداً من خلال إتباع أساليب علمية مناسبة، وبهذا فإنّ تحديد الاحتياجات التدريبيّة بدقةٍ من أساسيات نجاح العملية التدريبيّة، وتسبق أيّ عملٍ تدريبيّ، ولذا فإنّ احتياج منظمةٍ ما إلى التدريب يُقصد به أنّ هناك نقصاً أو فجوةً في جزءٍ ما في المؤسسة الإعلاميّة، وأنّ التدريب المخطط يمكنه أن يتلافى هذا النقص ويغطي تلك الفجوة.

مسؤوليّة تحديد الاحتياجات التدريبيّة:

إنّ مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبيّة هي عمليةٌ مشتركةٌ، لأنّها تأتي نتيجة تعاون جهودٍ مبذولة، يشترك فيها المتدرب نفسه لمعرفته بتفاصيل عمله، ورئيسه المباشر لمعرفته بطبيعة عمل الأفراد وما

يلزمهم من معارف ومهارات لأداء العمل، ومسؤول التدريب لأنّه على اتصالٍ دائمٍ بالمتدربين، إضافةً إلى استعانة المؤسسة الإعلاميّة بمستشارين خارجيين، ودعم الإدارة العليا للنشاط التدريبيّ.

- الأفراد القائمين بالاتصال أنفسهم:

والذين يمثلون مصدراً أساسيّاً في تحديد الاحتياجات التدريبيّة، نظراً لأنّهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبيّة لمعرفتهم بتفاصيل العمل وجزئياته من ناحيةٍ، واحتياجاتهم الذاتيّة من ناحيةٍ أخرى، أيّ احتياجاتهم المعرفيّة والمهاراتيّة.

- الرئيس المباشر:

والذي يُشرف على العمل، ومطلع على طبيعة أداء القائمين بالاتصال، وما يحتاجون إليه من مهاراتٍ ومعلوماتٍ للأداء على أكمل وجهٍ.

- القائمين على إدارة التدريب والتأهيل:

وهم الأشخاص المسؤولون والمكلفون رسمياً بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبيّة، ويكونوا على اتصالٍ دائمٍ بالأفراد القائمين بالاتصال ويتقصون المعلومات منهم، وبذلك يستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبيّة.

- المستشارين الخارجيين:

وهم الذين ينتمون إلى هيئةٍ تدريبيّةٍ استشاريّةٍ مستقلةٍ متخصصةٍ في عملية التدريب.

- دعم الإدارة العليا:

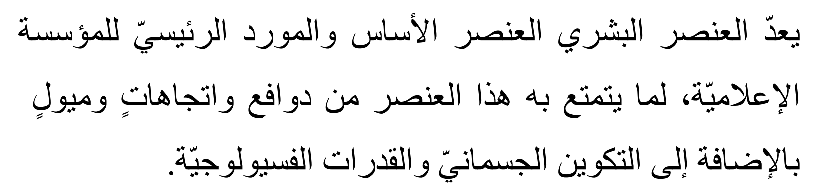
أيّ أنّ الإدارة العليا لها دورٌ هامٌّ وجوهريٌ في دعم وتأييد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبيّة، حيث إنّ جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل، إلّا إذا كان هناك دعمٌ من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم.

ثامناً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيّة

إنّ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيّة تُمثل الأساس الذي تبنى عليه سائر أجزاء العملية التدريبيّة، حيث يجب أن ينصب التركيز في هذه المرحلة على المعلومات ذات الصلة بالمواصفات الخاصة بالفرد التنظيميّ، حيث إنّ عمليات التدريب تتعامل مع الفرد كأداة تغيير، فيجب أن تنصب المعلومات على المواصفات الخاصة به، حيث إنّها هي التي تمكن أو تعيق من أداء القائم بالاتصال لوظيفته الحاليّة أو المستقبليّة، الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى ضمان الوصول إلى برنامجٍ تدريبيّ ذي أهدافٍ محددةٍ وواقعيةٍ وقابلةٍ للقياس.

كما يجب إشراك الفرد المتوقع تدريبه (المتدرب) في العملية التدريبيّة في مراحلها الأولية، أيّ مساهمته في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيّة، وذلك حتى يتمّ تحفيزه وإشعاره بأنّه شريكٌ ومسؤولٌ متضامنٌ، حيث إنّ هناك حقيقةً ثابتةً في التدريب، مفادها أنّ فعالية وتخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبيّة تعتمد أساساً على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبيّة، لأنّ تحديد الاحتياجات التدريبيّة يترتب عليه تحديد التنويع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه،ومستوى الأداء المطلوب.

اختيار المتدربين



يعدّ العنصر البشري العنصر الأساس والمورد الرئيسيّ للمؤسسة الإعلاميّة، لما يتمتع به هذا العنصر من دوافع واتجاهاتٍ وميولٍ بالإضافة إلى التكوين الجسمانيّ والقدرات الفسيولوجيّة.



وبما أنّ العنصر البشريّ هو المصدر الرئيسي للطاقات والنجاح والإنجاز، فضلاً عن الإمكانات الماديّة الأخرى في عملية الإنتاج، فإنّه أصبح مدعاةً لكثيرٍ من الباحثين والدارسين، لأن يُكرسوا جهودهم على دراسة السلوك الإنسانيّ، وذلك لأنّه يمثل المتغير الأساسيّ في التنظيم، وهذا ما يهدف إليه التدريب الإداريّ، وعليه يتجه التدريب أساساً إلى محاولة إحداث تغييرٍ إيجابي في مهارات الأفراد، وقدراتهم، وتطوير أنماط السلوك المتبعة في أداء أعمالهم.

شروط وأساليب اختيار المتدربين:

إنّ عملية التدريب الإداريّ تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى، وأنّ عملية اختيار المتدربين تأخذ في عين الاعتبار نقطتين أساسيتين هما:

- الأساليب التي يتمّ اختيار المتدربين بموجبها.
- الشروط التي يجب أن تتوافر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتدربين تتكون من المبادرات والامتحانات والمقابلات الشخصيّة والترشيحات الخارجيّة من مراكز التدريب.

ويُثار هنا سؤالٌ هامٌّ وهو، أيّ من هذه الأساليب تكون ناجحةً في اختيار المتدربين؟

وممّا تؤكده الدراسات التمهيديّة لحلقة معاهد الإدارة العامّة العربيّة، بأنّها تعتمد على الترشيحات التي ترد إليها من الجهات والإدارات الأخرى كأساسٍ لاختيار المرشحين الذين يتمّ تدريبهم.

إلّا أنّ هناك شروطاً يجب توافرها فيمن يتمّ ترشيحه وهي:

- اقتناع المتدرب التام بأهميّة التدريب، وأنّه يمثل العامل الأساس من عوامل التنمية الإداريّة.

- توافر الحد الأدنى من الخبرة المتخصصة لدى المتدرب، لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبيّ.
- توافر المستوى العلميّ لدى المتدرب، حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبيّ، حيث يجب أن يكون هناك انسجامٌ وتناسقٌ في المستوى العلميّ والخبرة النوعيّة، وأنّ وجود أيّ فجوةٍ في هذا الصدد سوف يعرقل البرنامج التدريبيّ وسيره وفق ما خطط له.
- أن يكون المتدرب مدركاً لوجود مشكلةٍ يُعاني منها، وأنّه في حاجةٍ قويةٍ لتعلم مهارةٍ جديدةٍ، وبالتالي فإنّه سوف يستفيد من العملية التدريبيّة، وأنّ الرغبة في اكتساب خبراتٍ ومهاراتٍ جديدةٍ أمرٌ هامٌّ جدًا في رفع كفاءة المتدرب.

ويجب عند الأخذ بعملية الترشيح للمتدربين أن تُراعى فيها العناصر الموضوعيّة، وذلك بأن تقوم عملية الترشيح على احتياجٍ تدريبيّ فعليّ من جانبٍ، وأن يتمّ الترشيح لمتدربين تنطبق وظائفهم الفعليّة مع طبيعة البرنامج من ناحيةٍ أخرى، حتى ينعكس أثر التدريب بشكلٍ إيجابيّ على عمل المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبيّ.

الاتجاهات المطلوبة للتجانس:

يجب الإشارة إلى أن تحقيق التجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم يأخذ اتجاهين:

- الاتجاه الأول:

يقضي بضرورة تكوين المجموعة التدريبيّة المتنوعة (رؤساء ومرؤوسين)، حيث إنّ هذا النوع من التدريب يحقق تقارباً فكرياً بين المتدربين، وفي تبادل وجهات النظر بين الأطراف المتنوعة، وبالتالي إخراج المشاكل المشتركة إلى حيز الوجود، ويؤدي إلى تحسينٍ في الاتصال فيما بينهم، والمساعدة على حلّ المشكلات التي تواجه الفريقين.

- الاتجاه الثاني:

يقضي بتكوين المجموعة التدريبيّة المتجانسة كأن يكون التخصص، أو الأساس الوظيفيّ، أو المؤهل العلميّ هو الأساس في تجميع المتدربين، الأمر الذي يخلق مجموعاتٍ أكثر تجانساً، ويفسح المجال لكلّ مشتركٍ في التعبير عن رأيه بصراحةٍ، كأن يكون رؤساء الأقسام في برنامجٍ، ومديري الدوائر في برنامجٍ ثانٍ، وأصحاب المؤهلات العالية في برنامجٍ ثالثٍ، وهكذا.

اختيار المدربين

من الركائز المهمّة التي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبيّة، هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة، والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التدريبيّة، حيث إنّ أي قصورٍ في قدرات وإمكانات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد، ممّا ينعكس سلباً على فعالية التدريب، وأنّ دور المدرب يتمثل في نقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ، فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمتدربين، ولذا فإنّ هناك العديد من القدرات والمهارات اللازم توافرها في المدرب وهي:

١. **القدرات التعليميّة والتدريبيّة:**

أيّ القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوعٍ من أنواع الاتصال بين المتدرب والمدرب، حيث يكفل المدرب وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتدربين، الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

٢. **المهارات الاجتماعيّة:**

أن يتصف المدرب بأن يكون اجتماعياً وفاعلاً عند الاختلاط بالناس، ولديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانيّة الطيبة، حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتدربين من صعوباتٍ أثناء التدريب.

٣. **المهارات القياديّة:**

المدرب هو القائد للمتدربين، فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

٤. **المرونة:**

أيّ القدرة على إحداث تغييراتٍ في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب، أيّ ألا يكون عقله أسير فكرٍ معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

٥. **القدرة على التفكير الإيجابيّ:**

أيّ تطبيق بعض الأفكار بطريقةٍ علميةٍ مناسبةٍ فيما يمارسه، حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

أدوار المدرب:



يعتبر المدرب أهمّ عاملٍ من عوامل نجاح خطة التدريب، حيث يعتبر أهمّ محورٍ في توصيل رسالة التدريب، فعن طريقه يتمّ نقل وتوصيل هذه الرسالة، ولذا فهو يمثل أداة التغيير، والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين (المتدربين)، من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم. وهناك أدوارٌ أساسيّة يجب أن يقوم بها المدرب منها:

- أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التدريب، وتفاعله مع المشاركين في العملية التدريبيّة.
- أن يكون لديه القدرة على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التدريبيّة في الواقع العمليّ، أيّ أن يركز على مساعدة المتدربين على تطبيق ما تمّ اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبيّ، ونقل أثر التدريب إلى الواقع العمليّ.
- أن يكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التدريبيّة، وإيصالهم إلى القناعة بأنّ التدريب مهمٌّ في عملهم، ويؤدي إلى التحسن في الأداء، وأن يعمل على تفعيل الموقف التدريبيّ وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءةٍ إلى المتدربين.

مجموعات اختيار المدرب:

يمثّل المدرب الرابطة الأساسيّة بين محتوى وفعاليات البرنامج من ناحيةٍ والمستفيد من البرنامج من ناحيةٍ أخرى، ولذا فلا بدّ أن تسعى إدارة المؤسسة الإعلاميّة دائماً للتأكد من قدراته ومستواه، ولذا فإنّ عملية اختيار المدربين يجب أن تخضع لمعايير اختيارٍ محددةٍ ومستندةٍ على أساسٍ من الخبرة والاطلاع، التي تتماشى مع متطلبات الاحتياج التدريبيّ المطلوب إشباعه من قبل الإدارة المعنية في إنجاز أعمالها بكفاءةٍ، ومن قبل القائم بالاتصال أو المتدرب لرفع قدراته وإمكاناته في الوصول إلى إنجاز المهامّ المناطة به في أكمل وجهٍ ضمن المستوى المطلوب.

وهناك مجموعاتٌ يمكن أن يتمّ اختيار المدربين منها وهي:

- الاختصاصيون في مختلف الحقول المطلوبة، مثل الكمبيوتر، وتحليل النظم، وعلم النفس.
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعاتٍ معيّنةٍ تنظيميّةٍ وسلوكيّة، وغيرها.
- أساتذة الجامعات من الأكاديميين في تخصصات علوم الإعلام التي تغطي موضوعات الدورات التدريبيّة المطلوبة.
- المدربون الممارسون حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية، فيستطيعون أن يعرضوا على المتدربين خبراتهم، ويناقشوهم في مشكلاتهم، ويتبادلوا معهم وجهات النظر في حلّها.
- أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة الإعلاميّة التي يعمل فيها المتدربون، حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المؤسسة الإعلاميّة.
- المسؤولون في جهازٍ معين له صلةٌ بأعمال المتدربين، كوزارة الإعلام التي تقوم بعقد دوراتٍ تدريبيّة في التخطيط الإعلاميّ ورسم السياسات الخ.
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب، حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتدربين بوجهة نظرٍ مقارنةً مع بلدانٍ مختلفة.

تاسعاً: تصميم الدورات التدريبيّة



حتى يتمّ تصميم واختيار الدورات التدريبيّة، يجب على إدارة التدريب أن تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطةٍ مدروسةٍ لمقابلة احتياجات الدور الوظيفيّ من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيميّ المطلوب إكسابه للمتدرب، وذلك حتى تزيد حصيلة المتدرب منها، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفيّ إلى المستوى المرغوب فيه، ويتمّ اختيار الدورات التدريبيّة بناءً على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد القائمين بالاتصال، ولكن يتطلب من المسؤولين عن اختيار الدورات التدريبيّة الأخذ بعين الاعتبار مضمون الدورات التدريبيّة، بما يتوافق مع حلّ المشكلات وتحقيق الأهداف التي أُقيمت الدورات التدريبيّة من أجلها.

ويبدأ تصميم الدورات التدريبيّة بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبيّة، وتحديد الأهداف التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبيّة، والاتفاق على الأهداف بطريقةٍ محددةٍ وواضحةٍ تساعد على تحديد المواد العلمية والمواد التدريبيّة.

- فالمادة العلمية هي ما تحويه من المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية والنظريات الأساسية التي يودّ المدرب أن يلمّ بها المتدربون.
- وأمّا المادة التدريبيّة فهي الوسائل المساعدة التي تعين المدرب على تحقيق أهدافه، مثل اختبارات القياس، والخرائط التنظيميّة، والرسومات التوضيحيّة.

ولاشكّ أنّ تحقيق أهداف البرنامج التدريبيّ سوف يُساعد الأفراد القائمين بالاتصال على حسن التعلم، كما يُساعد المدرب على حسن التعليم والاختيار السليم للموضوعات التي سوف تُدرس، والأساليب التدريبيّة التي سوف يتمّ تقديم البرامج التدريبيّة وفقاً لها.

أمّا الجانب الآخر في تصميم الدورات التدريبيّة وهي المادة التدريبيّة المقدمة للمتدربين ومدى انسجامها مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملون، فمن أهمّ الشروط التي يجب أن تتوافر في المادة التدريبيّة هي أن تؤدي الغرض المطلوب منها، وذلك من خلال ارتباطها بالبرنامج التدريبيّ وأهدافه والاحتياجات التدريبيّة المطلوب الوفاء بها، وتساعد في حلّ المشكلات القائمة في العمل التي تواجه الأفراد القائمين بالاتصال.

ويتمّ تقديم المادة التدريبيّة وفقاً لأساليب تدريبيّةٍ معيّنةٍ، والتي يتمّ تحديدها من خلال الاستناد إلى الموضوعات التفصيليّة التي يقوم عليها البرنامج، ونظراً لتنوع الأساليب التدريبية فإنّ اختيارها يتطلب التوفيق ما بين نوعيات المتدربين ومستوياتهم تبعاً للمعارف والمهارات، وعليه تختلف الأساليب التدريبيّة التي تقدم بها الدورة التدريبيّة، فالاختلاف والتنوع بين المتدربين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفيّ و المهاريّ يتطلب اختيار أساليب تدريبيّة، تعمل على مراعاة هذه المستويات والمواءمة معها.

كما أنّ تصميم الدورات التدريبيّة يختلف باختلاف الفروق المتعلقة بالزمان والمكان أو الأدوات، فقد يكون الوقت المخصص للتدريب قصيراً، بما لا يسمح باستخدام أسلوبٍ تدريبيّ معين يحتاج إلى وقتٍ أطول، أو لعدم توفر بعض التجهيزات أو الإمكانات المالية اللازمة لإجراء بعض التطبيقات أو الأساليب التدريبيّة التي تتطلبها الدورة التدريبيّة.

عاشراً: تقييم العملية التدريبيّة

تعدّ عملية تقييم العملية التدريبيّة مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبيّة،أيّ مدى رضا المشاركين في العملية التدريبيّة عمّا تعلموه من البرنامج التدريبيّ ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم، ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه، فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبيّة على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبيّة، وعلى المؤسسة الإعلاميّة التي يعملون بها، حيث إنّ التقييم عمليةٌ هادفةٌ، تقيس مدى كفاءة العمل التدريبيّ، وتحدد ما تمّ تحقيقه من أهداف الخطة التدريبيّة لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور والضعف، حتى يمكن تطوير العملية التدريبيّة بما يخدم الأهداف المتوخاة منها، وحيث إنّ تقييم البرامج التدريبيّة هي عملية قياس الأعمال المنجزة، ومقارنتها بما يجب أن يتمّ وفقاً للتخطيط المعدّ مسبقاً للعملية التدريبيّة، لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبيّة، ولذلك يمكن تعريف التقييم بأنّه "دراسة أثر التدريب على العمل، أيّ أنّه تحليلٌ ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجيّة".

ويعتمد تقييم نتائج العملية التدريبيّة على ثلاثة محاور رئيسيّة:

- تقييم المتدربين للبرنامج التدريبيّ، حيث يجب أن يتمّ تصميم استمارةً خاصة بأسئلة التقييم، حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب، ومدى الاستفادة منها
- تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبيّ والمتدربين من حيث المشاركة، والانتظام، والفاعلية.

- تقييم المؤسسة الإعلاميّة لنتائج التدريب على الأداء، وذلك بعد مرور فترةٍ زمنيّةٍ معيّنةٍ بعد عودة المتدربين للعمل، ولذلك يتمّ قياس نتائج التدريب، وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء، وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارةٍ عاليةٍ في تطبيقه، حيث يتمّ دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه، وقياس أدائه بعد التدريب، لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجيّة ومستوى الأداء من حيث الجوانب الإيجابيّة والسلبيّة.

إحدى عشراً: معوقات العملية التدريبيّة

يمكننا تحديد أهمّ المعوقات التي تواجه العملية التدريبيّة فيما يلي:



- عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبيّة وبين أهداف العملية التدريبيّة التي تسعى إليها المؤسسة الإعلامية من ناحيةٍ، وعدم وجود المعايير المناسبة في تحديد الاحتياجات التدريبيّة التي يتمّ استخلاصها بالدرجة الأولى من الأهداف التدريبيّة، ممّا يؤثر على آلية، وتنفيذ، وتقييم البرامج التدريبيّة من ناحيةٍ أخرى.

- إنّ عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبيّة قد يفضي إلى قيام المؤسسة الإعلاميّة أو المراكز التدريبيّة، التي يعتمد عليها، بتنفيذ برامج تدريبيّة لا حاجة إليها أصلاً في كلّ أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبيّة، وهذا يزيد في تعميق الفجوة فيما بين محتوى البرامج التدريبيّة وأهداف العملية التدريبيّة للمؤسسة الإعلاميّة.

وهذا يجعلنا نخلص إلى أنّ فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبيّة تعتمد بالدرجة الأساس على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبيّة، حيث إنّه يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إلى التدريب، وتقرير مستوى الأداء المطلوب، وبالنتيجة تقرير أهداف البرامج التدريبيّة بدقةٍ ومعرفة الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح العملية التدريبيّة في تحقيق أهدافها المتوخاة، وأنّها تمثل المدخل الرئيسيّ لنجاح العملية التدريبيّة.

الخلاصة

تأتي أهمية أنشطة التدريب على مستوى الفرد أنّه يعمل على حماية الأفراد القائمين بالاتصال من التقادم، وتوليد الشعور لديهم بأنّهم يواكبون ما يستجد في حقول المعرفة والتطور العلميّ والتكنولوجيّ، كما أنّ التدريب يعزز المسار الوظيفيّ الذي يحقق الانسجام الإيجابيّ لمصلحة القائمين بالاتصال، وتوجهات التطوير في المؤسسة الإعلاميّة.

التدريب هو نشاطٌ تعليميّ منظمٌ، له القدرة على تحسين مستوى إنجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفيّة وسلوكه ومهاراته، ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهاراتٍ جديدةٍ، أو تحسين في مهاراتٍ موجودةٍ لديه، والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

تختلف الأساليب التدريبيّة المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبيّة نفسها، حيث تصل المؤسسة الإعلاميّة في قناعاتها إلى أنّ اختيارها البديل التدريبيّ الأفضل من بين البدائل المتاحة في حلّ مشكلةٍ ما في العمل الإداريّ من أجل تحسين الوضع الحالي في المؤسسة، والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل الوصول إلى زيادة في الإنتاجيّة من خلال رفع كفاءة الأداء لدى القائمين بالاتصال لديها، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها، بما يتماشى مع المتطلبات والتغييرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل.

يتمثل الهدف الأساسيّ من التدريب والعملية التدريبيّة في إحداث تغييراتٍ في سلوك ومعارف واتجاهات المتدربين، بقصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجيّة للأداء، ويهدف التدريب إلى تحقيق التالي:

- ضمان أداء العمل بفاعليةٍ وسرعةٍ، وسدّ الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعليّ للعاملين.
- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل، باعتبار أنّ زيادة إنتاجيته مرهونةٌ برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتيّ لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كماً ونوعاً، من خلال توعيته بأهداف المؤسسة الإعلاميّة وسياساتها، وبأهمية عمله، ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، فهناك ضرورةٌ ملحةٌ لتقبل القائم بالاتصال أهداف المؤسسة الإعلاميّة ورسالتها، لضمان أن يكون عمله هادفاً وذا قيمةً وفعاليةً.

- زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.

تعني "الحاجة التدريبيّة وجود نقصٍ أو تناقض بين وضعين في أداء الموارد البشرية، فإنّ الحاجة تشير إلى وجود فرقٍ بين أدائين، أو فجوةٍ بين الأداء الفعليّ في الوظيفة والأداء المرغوب فيه، وتكون هذه الفجوة نتيجة نقصٍ في معارف أو مهارات أو اتجاهات لدى القائم بالاتصال، فالحاجة التدريبيّة إذاً تمثل نتيجة وجود الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الفعليّ للشخص.

التمارين

١- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

من العوامل المؤثرة على إدارة التدريب في المؤسسة الإعلاميّة

A. طبيعة النشاط
B. حجم المؤسسة
C. النمط القياديّ
D. ثقافة المؤسسة

الإجابة الصحيحة: A. طبيعة النشاط

٢- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

من الانتقادات الموجهة لأسلوب المحاضرات في التدريب

A. ارتفاع كلفة جلسات التدريب
B. عدم وجود فرصة لمناقشة المعلومات من قبل المتدربين
C. المصداقيّة التي يتمتع بها هذا الأسلوب
D. المواقف المسبقة المتخذة من قبل المتدربين

الإجابة الصحيحة: B. عدم وجود فرصة لمناقشة المعلومات من قبل المتدربين

٣- اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

من أهمّ أهداف التدريب

A. ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل

B. السيطرة على العاملين

C. تغيير ثقافة المؤسسة

D. زيادة فعالية المؤسسة

الإجابة الصحيحة:A . ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل

الوحدة التعليمية السادسة
الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

١. يعطي مفهوماً واضحاً للأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال.
٢. يميّز محددات الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال.
٣. يتعرف على معدلات الأداء الوظيفيّ.
٤. يتعلم أساليب تقييم الأداء الوظيفيّ.
٥. يشرح أهميّة تقييم الأداء.
٦. يحدد أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفيّ.
٧. يحدد العلاقة بين الأداء الوظيفيّ والتحديات العالمية.
٨. يتعرف إلى عناصر الأداء في المؤسسة الإعلاميّة.
٩. يتعلم طرق تحسين الأداء.
١٠. يتعلم طرق تقييم الأداء والتوصيف الوظيفيّ.

العناصر:

١. مفهوم الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال.
٢. محددات الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال.
٣. معدلات الأداء الوظيفيّ.
٤. تقييم الأداء الوظيفيّ.
٥. مفهوم تقييم الأداء.
٦. أهميّة تقييم الأداء.
٧. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفيّ.
٨. فوائد تقييم الأداء الوظيفيّ.
٩. الأداء الوظيفيّ والتحديات العالميّة.
١٠. عناصر الأداء في المؤسسة الإعلاميّة.
١١. طرق تحسين الأداء.
١٢. تقييم الأداء والتوصيف الوظيفيّ.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

إنّ مفهوم الأداء عبارة عن نظامٍ متكاملٍ يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسيّ فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشريّ هو العنصر الفعال في الأداء، لما يتمتع به من خبراتٍ وقدراتٍ لإنجاز الأعمال.



وهناك العديد من التعاريف "للأداء"، منها أنّه " نتاج جهدٍ معينٍ قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عملٍ معين.

وتُطلق كلمة الأداء على التزام الفرد بواجبات وظيفته وقيامه بالمهامّ المسندة إليه، من خلال أدائه لمهامه وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفيّة والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها.

ويُلقي "توماس جيلبرت" الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنّه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أنّ "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمالٍ في المنظمة التي يعملون بها"، أمّا "الإنجاز فهو ما يبقى من أثرٍ أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أيّ أنّه مخرجٌ أو نتائج."؛ أمّا "الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".

ويبدو من الصعب الوصول إلى تعريفٍ محددٍ ومتفقٍ عليه لمفهوم الأداء رغم تعدد التعاريف المتعلقة به، ويعود ذلك إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كلّ واحدٍ منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصّة، ومن جهةٍ أخرى فإنّ موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كلّ عاملٍ من هذه العوامل بمستوى الأداء.

ويمكن تعريف إدارة الأداء بأنّها عبارةٌ عن عمليةٍ أو مجموعةٍ من العمليات لمساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفيّ من الموضوعات الأساسيّة في نظريات السلوك الإداريّ بشكلٍ

عامّ والتنظيم الإداريّ بشكلٍ خاصّ، لما يمثله من أهميةٍ للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءةٍ وفعاليةٍ.

وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفيّ:

- **الأداء الوظيفيّ** هو "نشاطٌ يمكن الفرد من إنجاز المهمّة أو الهدف المخصص له بنجاحٍ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"
- **الأداء الوظيفيّ** هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفيّ للقائم بالاتصال

لكي يتمّ تحديد مستوى أداء القائم بالاتصال لا بدّ من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:

١- الدافع الفرديّ على العمل.

٢- مناخ العمل.

٣- القدرة على العمل.

١- الدافع على العمل: يُقصد بالدافع "مجموع القوى الداخليّة التي تنبع من ذاتيّة الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاهٍ معين".

ونظراً لأهميّة الدوافع بالنسبة للموارد البشريّة وللمنظمات، فقد أولت الإدارة المعاصرة أهميّةً خاصةً لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيميّ في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفيّ، والتي أصبح لها تأثيرٌ كبيرٌ على أداء القائمين بالاتصال وزيادة إبداعاتهم.

٢- بيئة العمل (مناخ العمل): تتكون بيئة العمل من جزأين، هما البيئة الداخليّة للمؤسسة الإعلاميّة والبيئة الخارجيّة المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياساتٍ وقياداتٍ وأنظمةٍ وغيرها، أمّا البيئة الخارجيّة نجد أنّها تتكون من ثلاث بيئاتٍ، وهي البيئة العالميّة، والبيئة الإقليميّة، والبيئة المحليّة، وكلّ هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة؛ لذلك لا بدّ من متابعة عناصر البيئة، والتغيرات التي قد تحدث، ومدى تأثيرها على المنظمة.

٣- القدرة على أداء العمل: على إدارة المؤسسة الإعلاميّة أن تكون على معرفةٍ بقدرات القائمين بالاتصال ودوافعهم واتجاهاتهم، وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام عليهم بطريقةٍ صحيحةٍ، أيّ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهناك محاولاتٌ من بعض العلماء لإعداد نموذجٍ لمحددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصيّة، وإدراك الفرد لدوره الوظيفيّ.

حيث نجد أنّ الجهد المبذول يبين درجة حماس القائم بالاتصال لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أنّ دافعيته تتوقف على قدراته وخبراته السابقة، أمّا إدراكه لدوره الوظيفيّ فيتمثل في سلوكه الشخصيّ أثناء أداء العمل.

ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عملياً، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

- يختلف أداء فئةٍ معيّنةٍ من القائمين بالاتصال عن أداء فئةٍ أخرى، وبالتالي فليس بالضرورة أنّ محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- كما إنّ محددات أداء القائمين بالاتصال في مؤسسةٍ معيّنةٍ، ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أدائهم في منظمةٍ أخرى.
- لعوامل البيئة الخارجيّة أثرٌ في تحديد محددات الأداء.

ثالثاً: معدلات الأداء الوظيفيّ

إنّ تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداةً تخطيطيّة، أو قد يعكس خطةً أو إجراءً يُستخدم لأداء نشاطٍ معيّن وعلى الرغم من أهميّة تحديد معدلات الأداء، والتي تؤدي إلى وضوحٍ في توقعات القائمين بالاتصال، إلا أنّها قد تجعلهم يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها، مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة.



رابعاً: تقييم الأداء الوظيفيّ

لم يعد يقتصر الهدف الأساسيّ لعملية تقييم الأداء على سلوك القائمين بالاتصال وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم فقط، بل أصبح يركز على التطوير الإداريّ بكلّ أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت؛ حيث إنّه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى القائمين بالاتصال وتطوير أدائهم وتحفيزهم، وأيضاً إثارة دافعية إدارة المؤسسة إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعيّةٍ ودقةٍ.



هناك عدّة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنّها:

-"تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنةً مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به".

-"ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد، عن طريق وسيلة موضوعيّة للحكم على مدى مساهمة كلّ فردٍ في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقةٍ موضوعيّةٍ،وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل".

خامساً: أهميّة تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عمليةً منظمةً تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهامّ المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتنظر المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة إلى تلك العملية كأداةٍ هامّةٍ تساعد في العديد من مهامّ التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون القائمين بالاتصال، وتكمن مجالات الأهميّة هذه في النقاط التالية:

أ- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات القائمين بالاتصال، وبالتالي يتمّ ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كلّ فردٍ في الوظيفة التي تناسب قدراته.



ب-تقييم المشرفين والمدراء: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدراء في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.



ج-تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للقائمين بالاتصال، واقتراح زيادة مرتباتهم وأجورهم أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معيّنة.



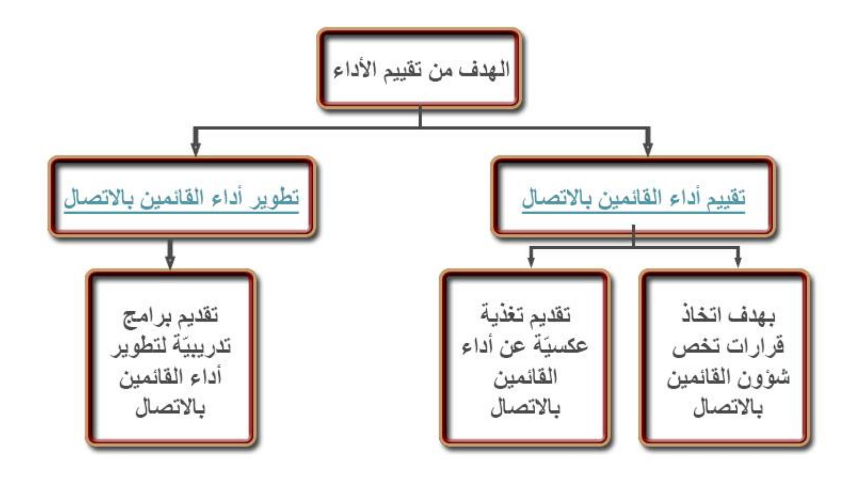
د- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلةً لتقييم جوانب الضعف في أداء القائمين بالاتصال، واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.



سادساً: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفيّ

١ـ الأهداف الرئيسيّة لعملية تقييم الأداء الوظيفيّ

يهدف تقييم الأداء بشكلٍ رئيسيّ إلى نقطتين رئيسيتين، هما التقييم والتطوير. والشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسيّ من تقييم أداء القائمين بالاتصال



أـ تقييم أداء القائمين بالاتصال

حيث يتمّ تقييم أداء القائمين بالاتصال واستخدام المعلومات التي تمّ الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإداريّة، كترقية القائمين بالاتصال، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنويّة.

أيضاً يساعد تقييم الأداء في تقديم تغذيةٍ عكسيّةٍ للقائمين بالاتصال، حيث يتمّ اطلاعهم على ما قدموه من إنجازاتٍ مقارنةً بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع الفرد معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

ب- تطوير أداء القائمين بالاتصال

تساعد عملية تقييم أداء القائمين بالاتصال على تقييم برامج وسياسات المؤسسة الإعلاميّة، ممّا يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد، والتطوير الإداريّ والمؤسسيّ.

٢ـ الأهداف الثانويّة لعملية تقييم الأداء الوظيفيّ

أـ تحديد الاحتياجات التدريبيّة اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند القائمين بالاتصال من حيث القدرات والمهارات الفنيّة والإداريّة، كما يكشف مدى القدرة على التأقلم مع بيئة العمل، وبالتالي تستطيع الإدارة بناءً على ذلك وضع برامج تدريبيّة تعالج الاحتياجات الفعلية للقائمين بالاتصال، وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.



ب- وضع نظامٍ عادلٍ للحوافز: حيث إنّ نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعليّ للقائم بالاتصال ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعليّة لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتمّ مكافأتهم، كلٌّ حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ممّا يدفع القائمين بالاتصال للعمل برغبةٍ كبيرةٍ



سابعاً: فوائد تقييم الأداء الوظيفيّ

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات الإدارة العامة، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسسٍ سليمةٍ تتوافر فيها الموضوعيّة قدر الإمكان، ومن أهمّ الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

١- الروح المعنويّة: عند شعور القائمين بالاتصال بأنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقديرٍ واهتمامٍ من قبل الإدارة، فإنّ جواًّ من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود القائمين بالاتصال ورؤسائهم، كما أنّ تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتمّ بناءً على تقييمٍ موضوعيّ وعادل، وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، وكلّ ذلك يدفع القائمين بالاتصال للقيام بأعمالهم بروحٍ معنويّةٍ مرتفعة.

٢- إشعار القائمين بالاتصال بمسؤولياتهم: عندما يشعر القائم بالاتصال بأنّ نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييمٍ من قبل رؤسائه، وأنّ نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قراراتٍ هامّةٍ تؤثر على مستقبله في العمل، فإنّه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه مؤسسته، وبالتالي سيبذل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجهٍ.

٣- وسيلةٌ لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعيّاً لتقييم الأداء، أن يحصل كلّ فردٍ على ما يستحقه من ترقيةٍ أو علاوةٍ، على أساس جهده وكفاءته في العمل.

٤- الرقابة على الرؤساء: إنّ عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرةً على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافيّة، وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

٥- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

إنّ عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب القائمين بالاتصال، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلاتٍ مرتفعةٍ باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلٌ على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار القائمين بالاتصال وتعيينهم، وأيضاً تقييم البرامج التدريبيّة ومعرفة مدى استفادة القائمين بالاتصال منها.

ثامناً: الأداء الوظيفيّ والتحديات العالميّة

إنّ ظهور العديد من التحديات العالميّة المتمثلة في التطور التقنيّ ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي، أدّت إلى زيادة الحاجة إلى مهاراتٍ إداريّةٍ قادرة على الأداء المتميز، وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشريّة، وزيادة الإنتاجيّة والجودة، والتحسين المستمر للأداء؛ لذلك لا بدّ على المؤسسة الإعلاميّة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعدها في مواجهة التحديات العالميّة المعاصرة، ومن هذه العناصر ما يلي:

أ ـ التحسين المستمر.

ب- استثمار الوقت.

أ- التحسين المستمر: إنّ مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنّما هي مسؤولية جميع القائمين بالاتصال بالمؤسسة الإعلاميّة وجمهورها، وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمؤسسة من مستجداتٍ وتحدياتٍ، كما أنّ التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المؤسسة، وزيادة قدرتها في التعامل مع المتغيرات.

وهناك مجموعةٌ من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر:

- تعزيز القيم الأساسيّة الثابتة للمؤسسة، وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.
- اشتراك القائمين بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.
- أن يكون التحسين مكوّناً حيوياً من استراتيجيّة العمل بالمؤسسة.
- بناء اتجاهاتٍ إيجابيّة لدى القادة والقائمين بالاتصال، تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.
- تحديد أهداف التحسين في الأداء.
- تصميم برامج تدريبيّة لكافة القائمين بالاتصال، وذلك لأنّ التدريب المستمر للقائمين بالاتصال يساهم في تحقيق التحسين المستمر.
- تسجيل أي تحسيناتٍ تحصل في الأداء، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.
- المتابعة المستمرة لآراء القائمين بالاتصال والمستفيدين خاصةً بالتحسين والتطوير.
- الاستخدام الأمثل لجميع موارد المؤسسة الماديّة والبشريّة.

وبناءً على ما سبق فإنّ المؤسسة الإعلاميّة لكي تضمن الأداء المتميز، لا بدّ عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورةٍ مستمرةٍ.

ب- استثمار الوقت

هناك ارتباطٌ وثيقٌ بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره، وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينيّة وتحديد إجراءاتها، والحصول على قراراتٍ واضحةٍ من الرؤساء، وعقد الاجتماعات الهادفة.

ويشير أحد الباحثين إلى أنّه من أكبر أسباب ضياع أوقات المدراء وموارد المنظمة، هو غياب

الرؤية الاستراتيجيّة والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها، ويُضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم، وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره.
إنّ استثمار الوقت هو تجسيدٌ للإدارة الفعالة؛ حيث إنّ استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضاً في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولويّة، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين؛ لذلك يجب استخدام الوقت بحكمةٍ.

تاسعاً: عناصر الأداء في المؤسسة الإعلاميّة

هناك عناصرٌ أو مكوناتٌ أساسيّة للأداء، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداءٍ فعالٍ، ويعود ذلك لأهمية تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى الأداء للقائمين بالاتصال في المؤسسة الإعلاميّة، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيدٍ من المساهمات؛ لدعم وتنمية فاعلية الأداء المهنيّ للوسائل الإعلاميّة.
ويمكن التعرف على عناصر أداء القائم بالاتصال من خلال النقاط التالية:

١-كفايات القائم بالاتصال

وهي تعني ما لدى القائم بالاتصال من معلوماتٍ ومهاراتٍ واتجاهاتٍ وقيمٍ، وهي تمثل الخصائص الأساسيّة التي تنتج الأداء الفعال الذي يقوم به القائم بالاتصال.

٢- متطلبات العمل

وهذه تشمل المهامّ والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عملٌ من الأعمال أو وظيفةٌ من الوظائف.

٣- بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخليّة وعوامل خارجيّة، وتتضمن العوامل الداخليّة التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجيّ والإجراءات المستخدمة، أمّا العوامل الخارجيّة التي تشكل بيئة التنظيم، والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والتكنولوجيّة، والحضاريّة، والسياسيّة، والقانونيّة.

عاشراً: طرق تحسين الأداء

يمكن تحديد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: تحسين طبيعة القائم بالاتصال، تحسين العمل، تحسين الموقف، وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول: تحسين طبيعة القائم بالاتصال

يعتبر تحسين القائم بالاتصال من أكثر العوامل صعوبةً في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تمّ التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأنّ القائم بالاتصال بحاجةٍ إلى تغييرٍ أو تحسينٍ في الأداء، فإنّ هناك عدّة وسائل لأحداث ذلك التحسين منها:

- **الوسيلة الأولى: التركيز على نواحي القوة**

يجب التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاهٍ إيجابيّ عن القائم بالاتصال، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنّه ليس هناك فردٌ كامل، وإدراك حقيقة بأنّه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الفرد، وتركيز جهود التحسين في الأداء، من خلال أساليب الاستفادة ممّا لدى القائم بالاتصال من مواهب جديدةٍ أو ضعيفةٍ، وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب**

أي بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتيازٍ، وأنّ وجود العلاقة السببيّة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للقائمين بالاتصال بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يُؤدى في المؤسسة الإعلاميّة .

- **الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصيّة**

حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطةً ومنسجمةً مع اهتمامات وأهداف الفرد والاستفادة منها، من خلال إظهار أنّ التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، ممّا يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للقائم بالاتصال.

المدخل الثاني: تحسين العمل

يوفر التغيير في مهامّ العمل فرصاً لتحسين الأداء، حيث تؤدي محتويات العمل إذا كانت مملةً أو كانت تفوق مهارات القائم بالاتصال أو احتوائها على مهامّ غير مناسبةٍ أو غير ضرورية إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في عملية تحسين الأداء في عملٍ معين هي معرفة مدى ضرورة كلّ مهمّةٍ من مهامّ ذلك العمل؛ ومن ثمّ يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام؛ حيث إنّ بعض المهام يمكن نقلها إلى إداراتٍ وأقسامٍ مساندة سواء كانت إداريّة أو فنيّة، مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى القائمين بالاتصال لهذه المهام، كما يمكن تحسين العمل من خلال:

١- توسيع نطاق العمل وإثراؤه، ويتضمن توسيع نطاق العمل تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين القائم بالاتصال ورسائله الإعلاميّة المنتجة؛ أمّا إثراء العمل فيتضمن زيادة مستويات المسؤوليّة، والحرية المعطاة للقائم بالاتصال

٢- زيادة مستوى الدافعيّة لدى القائم بالاتصال من خلال مساعدته على تنويع النشاطات والأعمال الإعلاميّة التي يقوم بها، بهدف تخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفيّ، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعةً للقائم بالاتصال، وهي التدريب المتبادل بين القائمين بالاتصال أنفسهم، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون النشاطات والأعمال المتبادلة متساويةً في الصعوبة والتعقيد تقريباً، وأن تكون فترة التبادل كافيةً، وأن تكون معدلات الأداء واقعيةً.

٣- إتاحة الفرصة للقائمين بالاتصال من وقتٍ لآخر للمشاركة في فرقٍ أو مجموعاتٍ أو لجانٍ، وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حلّ مشاكل مؤسستهم ومجتمعهم.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

يعطي الموقف أو البيئة التي يُؤدى فيها العمل فرصاً للتغيير، الذي قد يؤدي إلى تحسين أداء القائم بالاتصال من خلال:

١- معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيميّة، والطريقة التي يتمّ بها تنظيم فرقٍ وجماعات العمل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليّة، وفعالية التفاعل المتبادل بين إدارة التحرير والإدارات الأخرى من فنيّةٍ أو مساندةٍ وبين الجمهور المستهدف.





٢- إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، من خلال تحقيق درجةٍ مناسبةٍ من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الوعي الذي يتمتع به الأفراد، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافيّ عمّا هو مألوفٌ أو مناسبٌ، أو كان هناك قصورٌ في التوجيه، فإنّ ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة القائمين بالاتصال.

٣- الدور الحاسم للقيادات الإداريّة من خلال تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجيّة، وينبع هذا الدور من المركز الهامّ الذي تحتله هذه القيادات، سواء كانت عليا أم وسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرةٍ شموليةٍ لسياسات وأهداف المؤسسة، كما لها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجيّة وتحقيق الأداء التنظيميّ، وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك العديد من أساليب ووسائل رفع الإنتاجيّة، من أهمّها:

أ- تنمية القوى البشرية.

ب-الدوافع والحوافز.

ج-الإدارة بالأهداف.

د-المشاركة.

هـ-تصميم العمل.

و- بناء الفريق والبحث الموجه للعمل.

حادي عشر: تقييم الأداء والتوصيف الوظيفيّ

إنّ تقييم الأداء يتطلب بالضرورة وجود توصيف للوظائف، والذي يشكل جزءاً رئيسياً من الهيكل التنظيميّ؛ لأنّه يحدد العلاقات الوظيفيّة وحجم العمل المطلوب من كلّ وظيفة، ويسهم بدوره في تحديد الاحتياجات التدريبيّة في المنظمة، وفي تطوير أساليب العمل التي ترتكز على معرفة جزئيات العمل التي يقوم بها القائمين بالاتصال، وهذه المعرفة هي الأساس لتبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل، بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفيّة المحددة؛ حيث إنّ وجود التشريعات الجيدة لتقييم الأداء والجهود المبذولة في تنفيذ عملية التقييم تبقى غير كافيةٍ وغير مكتملةٍ في غياب التوصيف الوظيفيّ؛ حيث إنّه إذا وجد التوصيف الوظيفيّ الشامل والدقيق، فهناك حاجةٌ ماسةٌ لتطوير معايير القياس التي تناسب الواجبات الوظيفيّة لكلّ وظيفةٍ، ولذلك فإنّ وجود معايير القياس المناسبة واستخدامها في تقييم الأداء يُمكن من معالجة مشكلة ضعف الأداء، غير أنّ غياب التوصيف الوظيفيّ يُجهض عملية التدريب، ويُحول المشكلات الناجمة عن عمومية واجبات الوظيفة، وفوضوية مسؤولياتها، وعفوية متطلبات التأهيل اللازمة للقيام بأعمالها، دون تحقيق أهداف التدريب الذي يتقرر نوعه ومستواه، في ضوء الفارق بين متطلبات العمل الإعلاميّ وما يتوافر لدى القائم بالاتصال منها، سواء لعمل قائمٍ أو مرتقبٍ، فعدم القدرة على الربط بين متطلبات الوظيفة الواحدة والمستوى الملائم لدى شاغلها، أو من يهيأ لشغلها، يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاحتياج الكلي للمؤسسة الإعلاميّة من التدريب.

وسنتناول موضوع التوصيف الوظيفيّ في الوحدة الدرسيّة القادمة.

الخلاصة

يعتبر موضوع الأداء الوظيفيّ من الموضوعات الأساسيّة في نظريات السلوك الإداريّ بشكلٍ عامٍّ والتنظيم الإداري بشكلٍ خاص، لما يمثله من أهميّةٍ للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءةٍ وفعالية.

تُطلق كلمة الأداء على التزام الفرد بواجبات وظيفته، وقيامه بالمهامّ المسندة إليه من خلال أدائه لمهامّه، وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفيّة، والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها.

لكي يتمّ تحديد مستوى أداء القائم بالاتصال لا بدّ من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، هي:

أ- الدافع الفرديّ على العمل.

ب- مناخ العمل.

ج- القدرة على العمل.

يعتبر تقييم الأداء عمليةً منظمةً، تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهامّ المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتنظر المؤسسات الإعلاميّة المعاصرة إلى تلك العملية كأداةٍ هامّةٍ، تساعد في العديد من مهامّ التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون القائمين بالاتصال.

إنّ ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقنيّ، ونظم المعلومات، والاهتمام بالبيئة المحيطة، والعمل الجماعيّ، أدّت إلى زيادة الحاجة إلى مهاراتٍ إداريّةٍ قادرةٍ على الأداء المتميز، وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشريّة، وزيادة الإنتاجيّة والجودة، والتحسين المستمر للأداء؛ لذلك لا بدّ على المؤسسة الإعلاميّة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعدها في مواجهة التحديات العالميّة المعاصرة.

التمارين

من فضلك: اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

١- يتحدد الأداء من خلال ثلاثة عوامل من أهمّها:

A - عدد العاملين في المنظمة.

B- تاريخ المنظمة

C - مناخ العمل.

D- اتجاهات العاملين في المنظمة.

الإجابة الصحيحة: C - مناخ العمل.

٢-تأتي أهميّة تقييم الأداء من أجل:

A- الترقية والنقل

B- التسريح من العمل

C - التوظيف

D- التقاعد الوظيفيّ.

الإجابة الصحيحة: **A** - الترقية والنقل

٣-من العناصر التي تساعد المؤسسة الإعلاميّة في مواجهة التحديات العالميّة المعاصرة.

A - استثمار المال

B- استثمار الوقت

C - استثمار الطاقة الكامنة للقائم بالاتصال

D- استثمار العلامة التجاريّة للوسيلة الإعلاميّة.

الإجابة الصحيحة: B - استثمار الوقت

الوحدة التعليمية السابعة
الهيكل التنظيميّ في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة سيكون الطالب قادراً على أن:

١. يتعرّف على ماهية الهيكل التنظيميّ
٢. يفهم أهميّة الهيكل التنظيميّ
٣. يدرك أبعاد الهيكل التنظيميّ
٤. -يتعلّم طرق بناء الهيكل التنظيميّ
٥. يتعلّم بناء الهيكل التنظيميّ بطريقة تحليل الأهداف
٦. يتعلّم بناء الهيكل التنظيميّ بطريقة تجميع الأنشطة

العناصر:

- ماهية الهيكل التنظيميّ
- أهميّة الهيكل التنظيميّ
- أبعاد الهيكل التنظيميّ
- طرق بناء الهيكل التنظيميّ
  - طريقة تحليل الأهداف
  - طريقة تجميع الأنشطة

أولاً: مقدمة عن الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية:

للإنسان باعتباره كيانٌ بشريّ، هيكلٌ تنظيميٌّ يحدد ويربط بين أجزائه المختلفة، وللمؤسسة الإعلاميّة ككيانٍ إداريّ هياكل تنظيميّة أيضاً تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحداتٍ منعزلة لا تشكل بنياناً واحداً.

ثانياً: ماهية الهيكل التنظيميّ

يحظى موضوع الهيكل التنظيميّ أو البناء التنظيميّ كما يُسمّيه البعض باهتمام معظم كُتاب وعلماء الإدارة، لما له من أهميّةٍ في حياة المؤسسات؛ لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

- تعريف Henry Minzbrg الذي يرى بأنّه :"مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهامٍ مميزةٍ، ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهامّ".

- تعريف Peter Drucker الذي يرى بأنّه:"كلّ الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة.

- تعريفInacevich وزملاؤه فيعرفونه على أنّه: "إطارٌ مكونٌ من الوظائف والوحدات، يوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة".

-تعريف قاموس اوكسفورد بأنّه: "نمطٌ من التنسيق والرقابة، وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض".

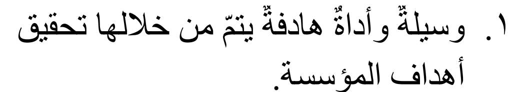
وتعريف مصطفى عليان بأنّه "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرار، ومواقع تنفيذ القرارات الإداريّة".

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بأنّ هناك وجهات نظرٍ مختلفة بشأن الهيكل التنظيميّ، فالتقليديون ينظرون إليه على أنّه تصميمٌ جامدٌ، يعكس الشكل الرسميّ للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام؛ أمّا السلوكيون فقد انتقدوا هذا المفهوم واعتبروه بناءً يتكون من تنظيمٍ رسميّ وتنظيمٍ غير رسميّ، ثمّ طُوّر مفهومه وفق نظرية النظم، فأُعتبر نظامٌ يتكون من أنظمةٍ فرعيّةٍ متكاملةٍ، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجيّة، وبناءٌ يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

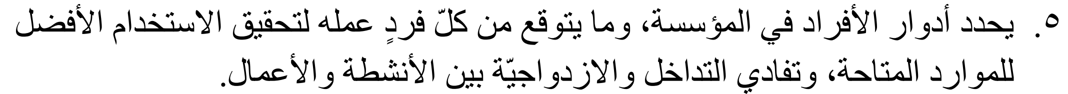
وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيميّ على أنّه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهامّ والوحدات التنظيميّة داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

ثالثاً: أهميّة الهيكل التنظيميّ

رغم بعض الاختلاف بين الكُتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيميّ، إلّا أنّهم يُجمعون على أهميّته بالنسبة للمؤسسة؛ وتكمن هذه الأهميّة في كونه:



١. وسيلةٌ وأداةٌ هادفةٌ يتمّ من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. يساعد في تنفيذ الخطة بنجاحٍ من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة.
٣. يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجةٍ ممكنةٍ، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
٤. يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة، والتي في إطارها يتمّ اتخاذ القرارات.



٥. يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كلّ فردٍ عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وتفادي التداخل والازدواجيّة بين الأنشطة والأعمال.
٦. يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
٧. يوفر الرقابة على الأنشطة، ويوضح الأبعاد الرأسيّة والأفقيّة، ويحقق التوازن في عدد المستويات الإداريّة.
٨. يُمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخليّة والخارجيّة، والعمل على التكيف معها، ويمتص ردود الفعل.

رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيميّ

إنّ المقصود بأبعاد الهيكل التنظيميّ هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيميّ يأخذ الشكل الذي هو عليه، من تقسيم للمهامّ واتصال بين الوحدات التنظيميّة في مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته، وهناك آراءٌ مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيميّ، فنجد منها مثلا: المكون الإداريّ، التمايز أو الاختلاف، نطاق الإشراف، المركزيّة، الرسميّة، التخصص، التعقيد، التكامل، المعياريّة أو التنميط، تفويض الصلاحيات، الاحتراف أو المهنيّة.إلّا أنّ الأبعاد الثلاثة التالية: المركزيّة، الرسميّة، التعقيد تعدّ جوهر الهيكل التنظيميّ، وتحظى بقبول معظم الباحثين كأبعادٍ أساسيّة يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيميّ للمؤسسة.



أ- التعقيد:

يشير التعقيد الهيكليّ إلى " :كمية الاختلافات، أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم"، فتقسيم العمل والمستويات التنظيميّة، وتعدد الوحدات الإداريّة، وتشتتها ما هي إلا شواهدٌ وصورٌ دالةٌ على وجود التعقيد.
وبما أنّ المؤسسات الإعلاميّة تتفاوت فيما بينهما في درجة التعقيد، ونظراً لوجود اختلافاتٍ كبيرةٍ داخل المؤسسة نفسها، فإنّ مسألة التعقيد هامةٌ لفهم المؤسسة، ولفهم متغير التعقيد ندرس عناصره الأساسية، والتي تتمثل في:

١ التمايز الأفقيّ

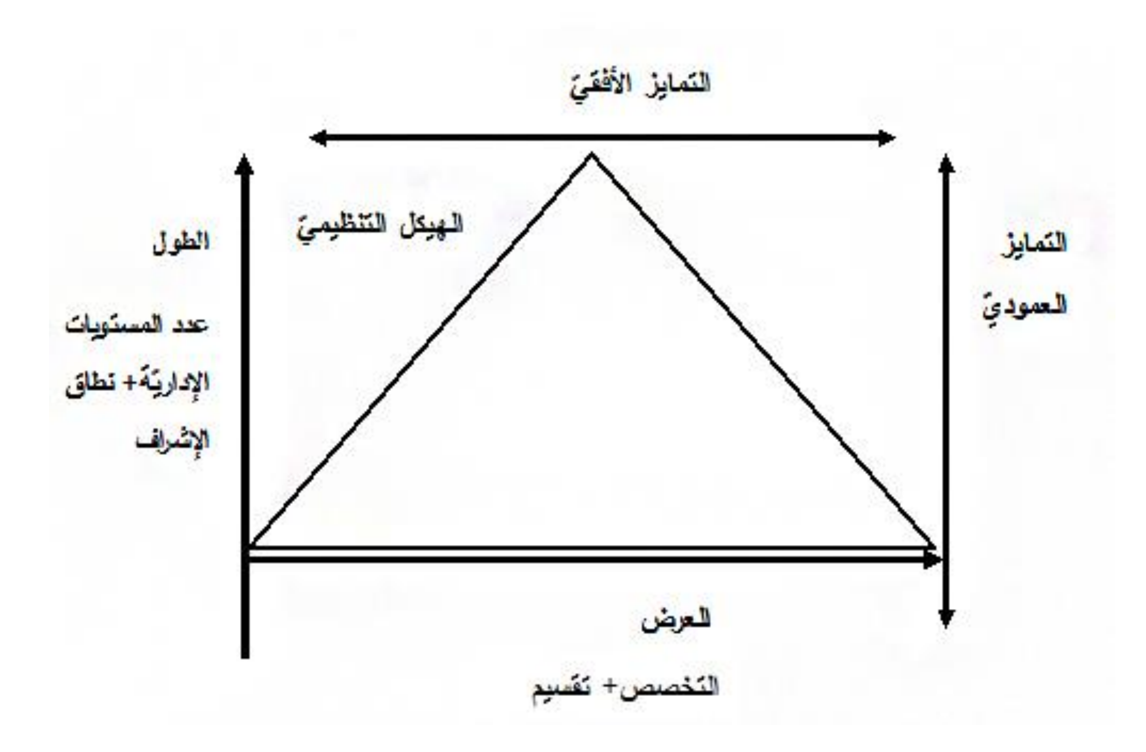
يشير التمايز الأفقيّ إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقيّ بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة الإعلاميّة، بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة الأعمال المطلوبة، ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجه الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذاك، ويمكن التعبير عنه أيضاً بتقسيم المهامّ إلى أجزاءٍ صغيرةٍ، ويطرح التمايز الكبير مشاكل في الاتصال والتنسيق، ويجعل المؤسسة الإعلاميّة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلعات الأفراد، ويقاس هذا التمايز بعدد الأقسام والوحدات التنظيميّة الموجودة في كلّ مستوى تنظيميّ، وعدد التخصصات المطلوبة، ودرجة الاستقلاليّة والحريّة المعطاة لكلّ وحدة، ونجد هذا النوع من التمايز خاصةً في:

- المؤسسات الإعلاميّة ذات النشاطات الواسعة، والتي يطلب جمهورها خدماتٍ مختلفة، فتقوم المؤسسة بتقسيم العمل إلى أجزاءٍ صغيرةٍ تشرف عليها عمالةٌ متخصصةٌ.
- المؤسسات الإعلاميّة التي يكون نشاطها مركزٌ وغير متناثرٍ وحجمها كبيرٌ، فتقوم بتقسيم العمل إلى أجزاءٍ صغيرةٍ جداً تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

٢ التمايز العموديّ

يشير التمايز العموديّ أو الرأسيّ إلى عمق الهيكل التنظيميّ، وهو يقاس بعدد المستويات التنظيميّة بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وما يعكسه كلّ مستوى تنظيميّ من اختلافٍ في التعليم والتدريب والخبرة والأقدميّة، وكلما زاد عدد المستويات التنظيميّة، وكانت هناك مواصفاتٌ مختلفةٌ لشغل المناصب في هذه المستويات، كلما أشار هذا إلى وجود تمايز تنظيميّ، والذي قد يكون له تأثيرٌ سلبيّ على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات، وتواجهها صعوبةٌ في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذيّة في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيميّ.
ويتأثر التمايز العموديّ بعدّة متغيراتٍ من أهمّها التمايز الأفقيّ، إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل، ازدادت الحاجة إلى تنسيقه، و نطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد العمال الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بفاعليةٍ، وهو يُؤثر في تحديد طبيعة الهيكلة، فكلما كان نطاق الإشراف صغيراً، كلما كانت الهيكلة طويلةً، وبالتالي زادت درجة التمايز العموديّ،

والشكل التالي يوضح كلاً من التمايز العموديّ والأفقيّ.



3-التمايز الجغرافيّ

يعتبر التشتت الجغرافيّ إحدى العناصر الأساسيّة في تحديد مستوى تعقيد المؤسسة الإعلاميّة، ويُقصد به "مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعةٍ جغرافيّةٍ واسعةٍ" ويمكن أن يحتوي بدوره على التمايزين السابقين (الأفقيّ والعموديّ) عن طرق فصل مراكز السلطة أو المهامّ، وتعتبر عدد الوحدات، وفروع المؤسسة في المناطق والمواقع المختلفة، ونسبة العاملين فيها، والمسافات بينها مؤشراً لدرجة التشتت الجغرافيّ.

٤ تفاعل عناصر التعقيد

بعد أن تعرّفنا على عناصر التعقيد تجدر الإشارة إلى أنّه ليس بالضرورة وجود هذه العناصر معاً وبنفس الدرجة داخل المؤسسة الإعلاميّة؛ لأنّ كلّ مؤسسةٍ تعبر عن حالةٍ خاصّةٍ، وحتى داخل المؤسسة يمكن أن يختلف تواجد هذه العناصر من مستوى تنظيميّ إلى آخر، وعلى العموم فإنّه لا يمكن أن نعتبر هذه الأبعاد الثلاثة مستقلّةً عن بعضها البعض، وعلى المؤسسة الإعلاميّة لمواجهة زيادة التعقيد ضمان تفاعل العناصر الثلاثة (التمايز الأفقيّ، والعموديّ، والجغرافيّ) بشكلٍ انسيابيّ يسمح بتحقيق أهدافها، وهنا تزداد الحاجة إلى بناء شبكة اتصال فعالةٍ، وتنسيقٍ جيدٍ، وسلطةٍ متوازنةٍ تظهر من خلال هيكلية تعكس الكفاءة والفعاليّة التنظيميّة، ويمكن تحقيق هذا من خلال تكييف التنظيم مع أهداف المؤسسة باعتماد أساليب إداريّة متطورة؛ لذلك فالتعقيد خاصيةٌ هيكليةٌ أساسيةٌ مرتبطةٌ بمصير الأفراد والمؤسسة معاً.

ب- الرسميّة:

أبعاد الرسمية:

يشير هذا البعد من الهيكل التنظيميّ إلى "مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيليّة، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل"، ويطرح هذا المفهوم بعدين للرسميّة:

- الأول: يتعلق بالمدى الذي وصل إليه التنظيم في وضع معايير نمطية للوظائف، وهو ما يُطلق عليه تنميط الوظائف.
- الثاني: هو مدى تقيد التنظيم بتوجيه سلوك العاملين، من خلال القواعد والإجراءات التي تضعها.

وهناك من يؤكد على أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبةً بشكلٍ رسميّ، أيّ أن تكون الرسميّة موثقةً، وقياس الرسميّة في هذه الحالة يتمّ من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين، أو القرارات الإداريّة ذات العلاقة بوظيفةٍ من الوظائف، وفي المقابل هنالك من يرى أنّه ليس من الضروري أن تكون هذه الأنظمة والتعليمات مكتوبةً، بل يكفي أن يعيها ويدركها العمال، كونها تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.

العوامل التي تحدد درجة الرسمية:

وتتفاوت درجة الرسميّة من مؤسسةٍ إعلاميّة إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:

١- حجم المؤسسة: الذي يرتبط بعلاقةٍ إيجابيّةٍ قويةٍ مع الرسميّة.

٢- تنوع الأنشطة والتنبؤ بها: فكلما كانت الأعمال روتينيّةً ونمطيةً ويمكن التنبؤ بها، كلما زادت درجة الرسميّة.

٣- البيئة: فكلما كانت بيئة المؤسسة أكثر استقراراً، كانت الرسميّة عاليةً والعكس صحيحٌ.

٤- نوع الأعمال: فكلما زادت الحرفيّة أو المهنيّة في عملٍ معين، كلما قلت الرسميّة.

٥- المستوى الإداريّ: فالإدارة العليا التي تتطلب الانشغال بأنشطةٍ إبداعيّةٍ غير روتينيةٍ، ويملك القائم عليها حرية التصرف، تكون أقلّ قابلية للرسميّة من المستويات الإداريّة الدنيا، التي تضطلع بأعمالٍ أكثر روتينيّة.

فوائد استخدام الرسمية:

أمّا فيما يتعلق بسبب لجوء المؤسسات إلى الرسميّة، فهو يعود لما يحققه استخدامها من فوائد على المؤسسة، فهي تعمل على:

١- ضبط السلوك والسيطرة عليه والتنبؤ به لجعله أكثرإرشاداً.

٢- تحقيق التنسيق، حيث يدرك كلّ فردٍ ما ينبغي عليه عمله.

٣- تقليص مجال الاجتهاد وحرية التصرف للفرد؛ لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضرّ بالمؤسسة.

٤- التقليل من الاختلافات بين الأفراد في موقفٍ معين، وفي السلع التي تنتجها المؤسسة.

٥- تسهيل عملية المراقبة لجعلها أكثر إرشاداً.

٦- تقليل النفقات ممّا يحقق مردوداً اقتصادياً.
ج- المركزيّة:

بالرغم ممّا كُتب عن موضوع المركزيّة، فإنّه لا زال يُعتبر من أعقد المواضيع في المؤسسة الإعلاميّة، وتشير المركزيّة إلى" درجة تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيميّ في المؤسسة، حيث تمنح المراكز القياديّة العليا حقوق وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار، والتصرف دون مشاركة من المستويات الدنيا، والتي لا تستطيع التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إليها" وكلما زاد تمركز القرار زادت درجة المركزيّة.
ونتيجةً للتنوّع في البيئة الخارجيّة الخاصّة بالمؤسسات الإعلاميّة وللضغوط التي تمارسها، ظهرت الحاجة لتوزيع السلطات، وحق مشاركة مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة الإعلاميّة، فظهر مصطلح "اللامركزيّة"، والتي تعني "توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات الإداريّة العليا والدنيا"، وعليه يتأثر تصميم الهيكل التنظيميّ بمدى تطبيق المركزيّة واللامركزيّة، ولكلّ من الأسلوبين في توزيع السلطة مزايا يحققها، أهمّها:

أ- بالنسبة لمصطلح المركزيّة:

- تسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة وقدراتها.
- إفساح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة.
- تمنح المستويات العليا القوة والمكانة.
- تسمح بتخفيض ازدواجيّة الوظائف إلى أدنى حدٍّ ممكن.
- تساعد على تحقيق درجةٍ عاليةٍ من الرقابة على المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إجراءاتٍ مكثفة.
- التقليل من الانحرافات في الأداء الفعليّ وضمان أخطاء أقلّ ومخاطر أدنى، ممّا لو أُعطيت الفرصة للمستويات الأدنى بالتصرف في غياب المعلومات أو المهارات.
- تحقيق تجانس في الالتزام بالأنظمة واللوائح والإجراءات والقواعد، التي يمكن خرقها في المستويات الدنيا، أو عدم الالتزام بها.

ب- بالنسبة لمصطلح اللامركزيّة:

- تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيميّ، ممّا يتيح لها الوقت للاهتمام بأمور الإدارة العليا، كالتخطيط الاستراتيجيّ، وتحقيق الأهداف...الخ.
- السرعة في اتخاذ القرارات؛ نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مراكز التنفيذ، ومعايشتها للمشكلة.
- تنمية المهارات الإداريّة لدى العاملين في المستويات الدنيا، وتنشيط المبادرة والإبداع لديهم.
- منح قدرة أعلى على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة، ممّا يضمن اتخاذ القرار والتصرف الواقعيّ الذي يتلاءم مع خصائص البيئة، واستغلال مختلف الفرص المتاحة.
- إيجاد مناخٍ تنظيميّ ملائم على اعتبار أنّ المشاركة عاملٌ تحفيزيّ، يرفع من درجة الرضا لدى العامل، ويخلق التنافس الصحيّ فيما بينهم.
- سهولة عملية الاتصال وفاعليتها، حيث تتمّ بشكلٍ مباشرٍ بعيداً عن الروتين الطويل.

- تساعد على بناء روابط شخصيّة تزيد من التعاون والتنسيق.
يبدو من خلال هذه المزايا أنّ المركزيّة واللامركزيّة خاصيتان متناقضتان، بحيث تنفي كلّ خاصية الخاصية الأخرى، إلّا أنّهما متعايشتان، ففي الواقع لا نجد مركزيّة أو لامركزية مطلقة؛ وإنّما هناك تناسبٌ بينهما على الإدارة تحقيقه، وعدم المغالاة في تطبيق أحدهما للاستفادة من مزايا كليهما.

العوامل المحددة لدرجة اللامركزيّة

إنّ اللامركزيّة لا تعني تخلي المسؤول عن مسؤولياته، بل إنّها تحتم وجود الضوابط التي تؤمن استخدام اللامركزيّة لتحقيق الخطط والأهداف المطلوبة، فمشكلة اللامركزيّة تواجه المدير في كلّ المؤسسات بصورةٍ مستمرةٍ؛ ولهذا فإنّه يترتب على المسؤول أن يوازن بين العوامل المختلفة عند اختيار المكان الإداريّ المناسب لاتخاذ كلّ من القرارات الضرورية، وترتبط هذه العوامل أساساً بطبيعة العمل والحاجة إلى تطويره، ومن أهمّ هذه العوامل ما يلي:

- **حجم الأعمال:** إنّ توسع المؤسسة يرافقه زيادة حجم النشاطات والأعمال، ومنه حجم القرارات، ومواقع إصدارها، فتتجه ممارسات السلطة نحو اللامركزيّة بسبب الحاجة إلى استغلال الجهود بشكلٍ أفضل، وحتى يتمكن كلّ فرعٍ من التكيف مع الظروف التي يعيش فيها.
- **تكلفة وأهميّة القرار**: كلما كانت تكلفة القرار عاليةً، كلما تمّ اللجوء إلى المركزيّة؛ لأنّها قراراتٌ ذات طابعٍ استراتيجيّ، كالوضع التنافسيّ في السوق أو إعادة التنظيم، في حين القرارات الأقلّ أهميّة يمكن تفويضها إلى المستويات الدنيا.
- **طبيعة الأداء**: وتظهر في عدّة صور، كاستخدام المواد، والأجهزة، ومصادر الطاقة ونوعية اليد العاملة المستخدمة، ودرجة كفاءتها، وأماكن تواجدها إلى جانب التخصص كلّها عوامل تُؤثر على درجة اللامركزيّة في استخدام السلطة، فالاتجاه إلى اللامركزيّة يرتبط بعلاقةٍ طرديةٍ مع التخصص وتنوع أساليب العمل والانتشار الجغرافيّ ودرجة كفاءة المستوى الأدنى في اتخاذ القرار، واندفاع ذاتيّ لتحمل المسؤوليّة.
- **فلسفة الإدارة وشخصيّتها**: كلما كانت للإدارة العليا رؤيةٌ متفائلةٌ بما لدى الآخرين من قدراتٍ وخصائص ذاتيّة وإداريّة، كلما كانت أميل إلى اللامركزيّة، في حين أنّ المؤسسات التي يديرها أصحابها، والذين يتبعون أسلوب أوتوقراطيّ في القيادة والإدارة تميل إلى المركزيّة.
- **البيئة الخارجيّة:** هناك عوامل بيئيّة تؤثر في قرار تطبيق اللامركزيّة، مثل التشريعات الحكوميّة العماليّة، والضريبيّة، والنقابات، وغيرها.كما أنّ البيئة الغير مستقرة تفرض على أنشطة المؤسسة سرعةً في التغيّر (المرونة) لمواجهة المشكلات المعقدة التي تواجهها باستمرار، وهذا يتطلب نوعاً من اللامركزيّة.
- **تماثل السياسات:** ويعني التزام المؤسسة بسياساتٍ موحدة تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها، كسياسات التحرير مثلاً، أو السياسات الخاصة بالأفراد، والتي تتطلب اللجوء إلى المركزيّة في ممارسة السلطة؛ أمّا إذا كان هناك حريةٌ في إتباع السياسات حسب ظروف كلّ وحدةٍ تنظيميّةٍ، فإنّ اللامركزيّة أفضل لتحقيق الأهداف النوعيّة.

- **أساليب الرقابة**: إنّ مقدار اللامركزيّة يتأثر بمقدار وسائل الرقابة التي يمكن استخدامها والكفاية منها؛ للتأكد من أنّ السلطة قد استخدمت بحكمةٍ اللامركزية.
- **الرغبة في الاستقلاليّة**: كلما زادت رغبة المدراء في الحصول على المزيد من الحرية والتصرف، كلما استدعى ذلك تطبيق مزيدٍ من اللامركزيّة.
- **وجود الكفاءات الإداريّة:** إنّ وجود الكفاءات يسهل اعتماد اللامركزيّة، والعكس صحيحٌ، فإنّ عدم وجود الكفاءات يحدّ إلى درجةٍ كبيرةٍ من استخدام اللامركزيّة.

خامساً: طرق بناء الهيكل التنظيميّ

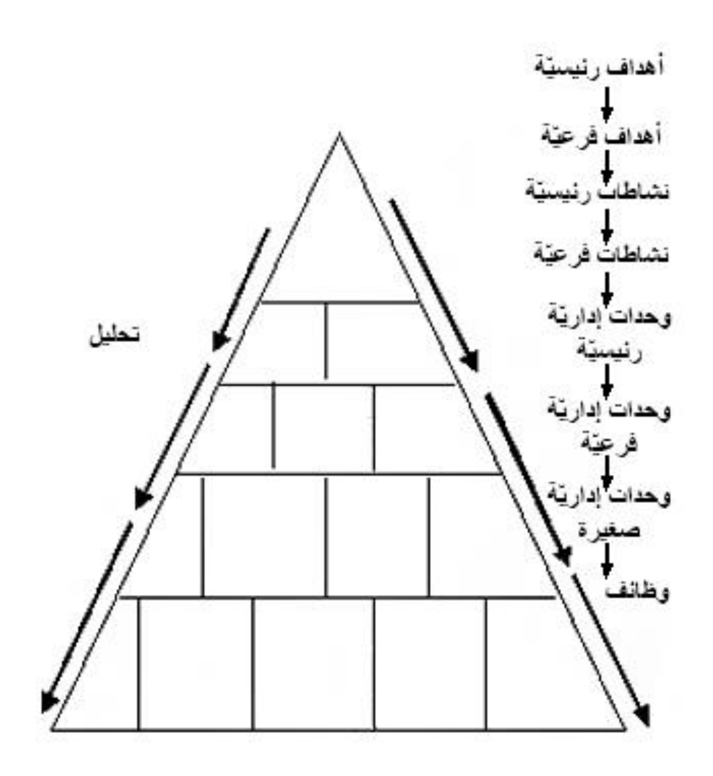
عند إعادة تصميم الهيكل التنظيميّ في حالةٍ منظمةٍ قائمة، فإنّ الأمر ربما يستلزم إحداث إداراتٍ جديدةٍ، أو دمج بعض الإدارات القائمة مع بعضها البعض في وحدةٍ إداريّةٍ جديدةٍ، وقد ينتج عن إعادة التنظيم خفض أو رفع المستوى الإداريّ لبعض الإدارات، وفي كلّ الحالات تتمّ صياغة الهدف الأساسيّ والمهامّ الرئيسة للإدارة الجديدة، وقد تتمّ عملية إعادة التنظيم؛ نتيجة دمج منظمتين منفصلتين تماماً في منظمةٍ واحدةٍ، أو العكس عن طريق فصل المنظمة إلى منظمتين منفصلتين، وفي كلّ الحالات تتمّ إعادة تصميم الهيكل التنظيميّ بناءً على الترتيبات الجديدة، وبناءً على وصفٍ للأهداف والمهامّ لكلّ إدارةٍ ودليلٍ تنظيميّ واضح؛أمّا في المنظمة الجديدة فإنّه يتمّ تصميم هيكل تنظيميّ يتناسب مع قرار إنشائها ونظامها الأساسيّ، الذي يوضح الهدف الرئيسيّ من إنشائها ورسالتها الأساسيّة، مع صياغة أهداف ومهامّ أساسيّة لكلّ إدارةٍ يتمّ إنشاؤها، وعمل دليلٍ تنظيميّ متكامل، ويمكن القول إنّ عملية البناء التنظيميّ أو إعادته تستلزم الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف.
- تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطوب تنفيذه، مثل نشاطات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل...الخ.
- تحديد العمليات المطلوبة في كلّ نشاطٍ من هذه النشاطات الرئيسيّة، وتجميعها في وحداتٍ إداريّة.
- تحديد الوظائف المطلوبة في كلّ عمليةٍ.
- تحديد واجبات كلّ وظيفةٍ، والمؤهلات المطلوبة في شاغليها.
- تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة.
- إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد؛ لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقات بينهم.
- توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، مثل: المكان، المواد، الآلات، الأدوات.

وهناك عدّة طرقٍ لتصميم الهيكل التنظيميّ؛ ومن أكثرها استعمالاً:

١ـ طريقة تحليل الأهداف

ويُطلق عليها أيضاً أسلوب بناء الهيكل التنظيميّ من الأعلى إلى الأسفل، وتستعمل عادةً في المؤسسات الإعلاميّة الجديدة (مرحلة الانطلاق)، ويتمّ من خلال هذه الطريقة تبني وجهة الإدارة في تشكيل الهيكل التنظيميّ، كونها الأعلم بمصلحة المؤسسة ومصدر كلّ السلطات، وأقرب طرفٍ في التعامل مع البيئة الخارجيّة، وهي التي تضع رسالة و رؤية وأهداف المؤسسة، وعليه فهي الأدرى بما يجب أن يكون عليه شكل الهيكل التنظيميّ الذي يحقق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، ويسمح لها بالتفاعل مع الظروف البيئيّة (خارجيّة وداخليّة)، وبموجب هذه
الطريقة يتمّ تحليل الأهداف الرئيسيّة للمؤسسة إلى أهدافٍ ونشاطاتٍ فرعيّة، ثمّ يتمّ إنشاء وحداتٍ تنظيميّةٍ رئيسيّة وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، وتقسم كلّ وحدةٍ رئيسيّة إلى وحداتٍ فرعيّة، وكلّ وحدةٍ فرعيةٍ إلى وحدةٍ إداريّة أصغر، وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى يتمّ التوصل إلى أصغر وحدةٍ إداريّة من حيث الحجم (تكون عادةً في المستوى التنفيذيّ)، حيث تحتوي الوحدة عدداً من العاملين في أعدادٍ متشابهة، وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة، وكلما زاد حجم المؤسسة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها، والشكل التالي يوضح ذلك.

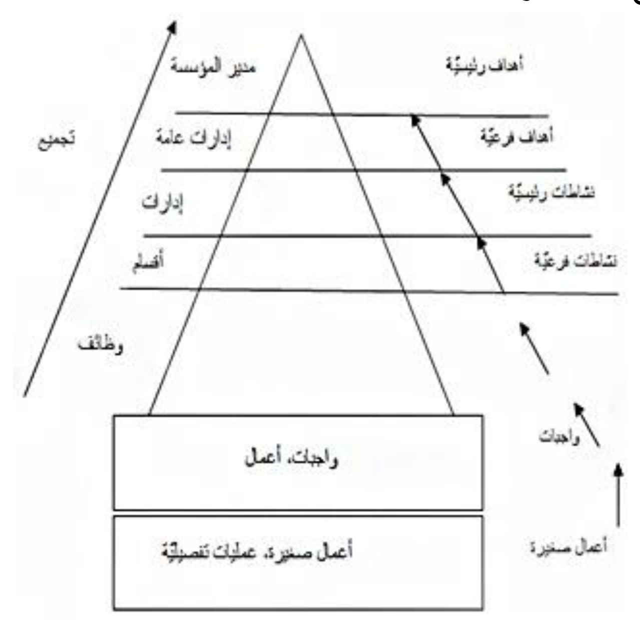


٢ـ طريقة تجميع الأنشطة

ويعبر عليها أيضاً بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى؛ حيث إنّ نقطة البداية هي قاعدة المؤسسة، أيّ العمليات التشغيليّة والمهامّ التنفيذيّة في أدنى مستوى لها، وتعتمد هذه الطريقة عادةً عند إعادة بناء الهيكل التنظيميّ، أو في حالة إعادة النظر في نطاق إشرافٍ لوظيفةٍ أو قسمٍ معين، .ويستند هذا المنطق إلى أنّ واقع المؤسسة وحقيقته يظهر في أدنى مستوى، كما أنّ أكبر عددٍ من العاملين يتواجد في هذه الأخيرة، .فيتمّ تحليل الأنشطة ومهامّ العمل في المستويات الدنيا، ثمّ تجمع الأعمال التفصيليّة في مجموعاتٍ متجانسةٍ، تتشكل منها أولاً وظائف يمكن إسنادها إلى أفرادٍ، ثمّ تجمع هذه الأخيرة في وحداتٍ إداريّةٍ صغيرة هي الأقسام، والتي تجمع في وحداتٍ إداريّة أكبر، وهكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى في المؤسسة، ويتمثل أساس التجميع في:

- التشابه والتكامل بين الأنشطة.
- قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف.
- قدرة الوظائف على تحقيق انضباطٍ داخليّ.
- قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر في الأداء.

والشكل التالي يوضح هذه الطريقة:



ويُحبّذ القائمون على التنظيم في المؤسسة الإعلاميّة أسلوب بناء الهيكل التنظيميّ، على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة والشمولية، عكس الطريقة الثانية المتميزة بالنظرة التفصيليّة الدقيقة، والتي تحظى بتأييد مستشاري التنظيم؛ بسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيليّة التي يقوم بها الجهاز الإداريّ للمؤسسة، إلّا أنّ النجاح في تطبيق طريقة تحليل الأهداف يعتمد على:

- القدرة على تصور طبيعة الأعمال.
- خبرات المنظمة في هذا المجال.

الخلاصة

يعتبر الهيكل التنظيميّ ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهامّ، وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمامٍ كبيرٍ من كُتاب وعلماء الإدارة، لما له من أهميّةٍ في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات، وحتى يكون هذا الأخير فعالاً لا بدّ أن يتصف بمجموعةٍ من الخصائص، كما يُعرف بمجموعةٍ من الأبعاد، والهيكل التنظيميّ بحدّ ذاته يختلف من منظمةٍ إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكلٌ مثاليّ واحد فقط، بل هناك عدّة أنواعٍ من الهياكل التنظيميّة.

ويعتبر الهيكل التنظيميّ من أهمّ الأدوات التنظيميّة، فهو يمثل الإطار الذي يحدد فيه تقسيم وتوزيع المهامّ بين الأفراد، ويمثل كبنيان متكون من أجزاءٍ مترابطة ومتناسقة فيما بينها، .وله أبعادٌ تجعله يختلف من منظمةٍ إلى أخرى، والتي تتمثل بالخصوص في الرسميّة، المركزيّة والتعقيد، وللهيكل التنظيمي أنواعٌ عديدةٌ تختلف حسب معايير تصنيفها، وقد كانت هذه الدلالة على تطور النظرة إلى التنظيم وكذلك الهياكل التنظيميّة، ففي النظريات الكلاسيكيّة والتي اعتبرت المنظمة كنظامٍ مغلق على البيئة، كان التنظيم والهيكل التابع له آلياً ثابتاً، ويوجد تنظيم مثالي واحد يطبق في جميع المنظمات، في حين نفت النظريات الحديثة هذه الفرضية الكلاسيكيّة مبينة على مرونة التنظيم، وأنّه لا يوجد هيكلٌ مثاليّ واحد، بل هناك مجموعةٌ من العوامل التي تحدد نوع الهيكل، وبذلك أصبحت المنظمات تهتمّ بعملية تصميم وتطوير هياكلها وفقاً لهذه العوامل، وهذا ما أدّى إلى ظهور هياكل تنظيميّة معاصرة.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

١- من أهمّ أبعاد الهيكل التنظيميّ

A - الشبكيّة
B- التدرج
C - التكرار
D- التعقيد

الإجابة الصحيحة: D - التعقيد

٢- من عوامل تفاوت درجة الرسميّة من مؤسسةٍ إعلاميّة إلى أخرى:

A- حجم المؤسسة.
B- نوعية القيادة.
C - خطط التحفيز في المؤسسة.
D- الترابط الوظيفيّ.

الإجابة الصحيحة: **A-** حجم المؤسسة.

٣- من طرق بناء الهيكل التنظيميّ

A - الطريقة غير المباشرة
B- طريقة التسلسل
C - طريقة تحليل الأهداف
D- الطريقة الميكانيكيّة.

الإجابة الصحيحة: C - طريقة تحليل الأهداف

الوحدة الثامنة
محددات الهيكل التنظيميّ وأشكاله في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة سيكون الطالب قادراً على أن:

- يتعرّف على محددات الهيكل التنظيميّ في المؤسسة الإعلاميّة
- يتعرّف على أشكال الهياكل التنظيميّة القديمة من حيث:
  أ. الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ
  ب. الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ
  ج. الهيكلة الخطيّة الاستشاريّة
- يتعرّف على أشكال الهياكل التنظيميّة الحديثة من حيث:
  أ. المصفوفة التنظيميّة (أو الهيكلة المتعددة الأبعاد)
  ب. هيكل الفريق (الهيكلة باللجان)
  ج. الهيكل التنظيميّ الشبكيّ

العناصر:

- محددات الهيكل التنظيميّ في المؤسسة الإعلاميّة

أولاً- الإستراتيجيّة

ثانيا- حجم المؤسسة

ثالثاً- التكنولوجيا

رابعاً- البيئة:

خامساً- الثقافة التنظيميّة

- أشكال الهياكل التنظيميّة

- الهياكل التنظيميّة القديمة

أ- الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ:

ب- الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ

ج- الهيكلة الخطيّة الاستشاريّة:

- الهياكل التنظيميّة الحديثة:

أ- المصفوفة التنظيميّة (أو الهيكلة المتعددة الأبعاد)

ب- هيكل الفريق (الهيكلة باللجان)

ج- الهيكل التنظيميّ الشبكيّ.

أولاً: محددات الهيكل التنظيميّ في المؤسسة الإعلاميّة

يشكل الهيكل التنظيميّ جزءاً من أجزاء التنظيم الإداريّ، الذي يعتبر أداة تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءةٍ ممكنة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولما كان لكلّ مؤسسة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات والهياكل التنظيميّة المستخدمة.

وقد بينت العديد من الدراسات والتجارب بأنّ هنالك مجموعةً من العوامل التي من شأنها أن تُؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيميّ المناسب، ومن أهمّ هذه العوامل:

1- استراتيجيّة المؤسسة:

تؤثر طبيعة الاستراتيجيّة وأهداف المؤسسة بشكلٍ ملحوظٍ على تصميمها الهيكليّ، باعتبار أنّ الاستراتيجيّة المرشد والموجه العامّ للمؤسسة، ومن كون الهيكل التنظيميّ وسيلةٌ لتحقيق أهدافها.فليس للاستراتيجيّة معنى إن لم تكن مبنيّة على أولوياتٍ، وتحتوي في نفس الوقت على توجهاتٍ دفاعيّة وهجوميّة، والتي تجعل من الهيكلة أول جدارٍ دفاعيّ أو هجوميّ في عمل المؤسسة في بيئةٍ تتميز بعدم الاستقرار.

فالمؤسسات في بدايتها تعتمد على هيكلةٍ مركزيةٍ بوجود نشاطٍ إنتاجيّ واحد، لكن بالتطور وزيادة نشاطات الإنتاج ورغبة الإدارة في تبني استراتيجيات نموها وتنوعها، يستوجب تطوير الهيكلة التنظيميّة لاستيعاب هذه التحولات، فتتحول الهيكلة من هيكلةٍ بسيطةٍ (درجة مركزيّة عالية، ورسميّة منخفضة) إلى هيكلةٍ معقدةٍ (درجة اللامركزيّة عالية، ورسميّة عالية)، يمكن أن تحقق الأهداف بأكثر فعاليةً، كما تتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيداً (التوجه إلى شكلٍ تنظيميّ يقوم على وجود أقسامٍ متخصصةٍ تتمتع بالاستقلاليّة)

وبهذا يمكن القول أنّ الهيكلية تنتقل بهذه الكيفيّة:

هيكلةٌ بسيطةٌ ← هيكلةٌ وظيفيّةٌ ← هيكلةٌ بالأقسام

وقد استخلص Chandler أنّ استراتيجيّة التنويع تؤدي في كلّ الأحوال إلى إنشاء هيكلةٍ متعددة الأقسام؛ أمّا العلاقة بين السلوك الاستراتيجيّ والهيكلة فنميّزها كما يلي:

البيئة ← الاستراتيجيّة ← الهيكلة

وقد حصر Chandler مفهوم الاستراتيجيّة في النمو؛ لذا جاءت دراساتٌ حديثةٌ اهتمت بأنواعٍ أخرى من الاستراتيجيّة وأثرها على تصميم الهيكل التنظيميّ للمؤسسة، ولعلّ أهمّها دراسة MILES & SNOW التي أُجريت عام 1978 تحت عنوان "استراتيجيّة المؤسسة والهيكل والعملية"، والتي حددت أربعة أنواع من الاستراتيجيّة التي تعدّ الآن الأكثر انتشاراً وتأثيراً على تصميم الهيكل التنظيميّ، وهي تتمثل في:

أ- الاستراتيجيّة الدفاعيّة: تعمل هذه الاستراتيجيّة على تحقيق الثبات، من خلال إنتاج تشكيلة سلعيّة ضيقة موجهة لقطاع سوقي محدد، تعمل من خلاله المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسيّة في الأسعار والنوعيّة، وتتماشى هذه الاستراتيجيّة مع هيكلية تتميز بتكاملٍ أفقيّ عالي، ومركزيّة في اتخاذ القرارات، وشبكة اتصال واسعة بين الوحدات التنظيميّة.

ب- الاستراتيجيّة الاستكشافيّة: هي عكس الاستراتيجيّة السابقة، بحيث تعمل المؤسسة على تقديم منتجاتٍ جديدةٍ والبحث عن فرصٍ تسويقيّةٍ جديدةٍ، وتعتبر وظيفة الإبداع من أهمّ الوظائف، ولتحقيق ذلك تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءة البشريّة القادرة على فحص واستكشاف مختلف الفرص المتاحة، وتعتمد المؤسسة في هذه الوضعيّة على هيكلةٍ ذات مرونةٍ عاليةٍ تتميز بتطبيق اللامركزيّة في اتخاذ القرارات، واعتماد أساليب اتصال أكثر تطوراً في جميع الاتجاهات (أفقيّة عموديّة وجانبيّة).

ج- الاستراتيجيّة التحليليّة: وفق هذه الاستراتيجيّة تحاول المؤسسة الدمج بين مزايا الاستراتجيتين السابقتين في التقليل من تهديدات البيئة، واستغلال مختلف الفرص المتاحة فيها.بمعنى أنّ الإقدام على اتخاذ أيّ خطوةٍ كإنتاج سلعةٍ جديدةٍ، لا بدّ أن تتمّ بعد القيام بدراسةٍ للجدوى؛ لذلك فالهيكلة تحاول أن تزاوج بين الاستقرار والمرونة في نفس الوقت، ويتحقق هذا من خلال وجود وحداتٍ تنظيميّة تتميز بدرجةٍ عاليةٍ من النمطيّة والميكانيكيّة وذلك لتحقيق الكفاءة، ووحدات تنظيميّة تتميز بدرجةٍ عاليةٍ من المرونة تحقق الفعاليّة، إلّا أنّها في واقع الأمر تعتبر عمليةً صعبةً ومكلفةً.

د- استراتيجية الاستجابة: ويُطلق عليها أيضاً استراتيجيّة "رد الفعل"، وتعتمد من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الأنواع السابقة، وفي هذه الوضعيّة تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكلة مع الاختيار الاستراتيجيّ.
وعليه فإنّها تُبقي على العلاقة القائمة بين الاإستراتيجيّة والهيكلة بالرغم من التغيرات الكثيرة في البيئة الخارجيّة.
ويوضح الجدول التالي العلاقة بين الاستراتيجيّة، الأهداف، البيئة، والهيكل التنظيميّ.

الاستراتيجيّة	**الأهداف**	**البيئة**	خصائص الهيكل التنظيميّ
دفاعيّة	**الاستقرار**	**مستقرة**	**تقسيم جيد للعمل، الرسميّة، والنمطيّة، المركزيّة**
تحليليّة	**استقرار ومرونة**	**متغيرة**	**مركزيّة معتدلة، مرونة على مستوى نشاط الابتكار**
استكشافيّة	**مرونة**	**ديناميكيّة**	**هيكل عضوي يتميز بمرونةٍ مرتفعةٍ، درجةٍ منخفضةٍ من الرسميّة، لا مركزيّة القرار**

2- حجم المؤسسة:

لقد اختلف العلماء حول درجة الارتباط وتأثير حجم المؤسسة على هيكلها التنظيميّ، إلّا أنّ هناك اتفاقاً عامّاً على أنّ للحجم الذي يقاس عادةً بعدد العمال له تأثيرٌ على هيكل المؤسسة، باعتبار أنّ الهيكلة ترتبط بتفاعلات الأفراد أثناء أداء مهامهم ونشاطاتهم.

ويعدّ ماكس فيبر من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، فقد أكّد في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطيّة أنّ النظام البيروقراطيّ سمةٌ من سمات المؤسسات كبيرة الحجم، كما أكّد "بيتر بلاو."على علاقة الحجم بالتنظيم وتأثيره على درجة التخصص والتعقيد التنظيميّ، وقد أشارت كلّ الدراسات إلى أنّ المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل إلى استخدام هيكلٍ تنظيميّ ميكانيكيّ أو بيروقراطيّ، بينما المؤسسات صغيرة الحجم تميل إلى استخدام هيكلةٍ عضويّةٍ، ويظهر تأثير الحجم على تصميم الهيكل التنظيميّ من خلال أبعاده الثلاثة:

أ- درجة الرسميّة :توجد علاقةٌ طرديةٌ بين الحجم ودرجة الرسميّة، فغالباً ما تلجأ المؤسسة الكبيرة إلى الاعتماد بشكلٍ أكبر على اللوائح والقواعد والإجراءات، لمحاولة ضبط سلوكيات العاملين والرقابة عليهم، نفس الشيء ينطبق على تنميط العمليات؛ أمّا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فالسيطرة والإشراف على العاملين يتمّ عن طريق العلاقات المباشرة.

ب- درجة المركزيّة: توجد علاقةٌ عكسيّةٌ بين المركزيّة والحجم، فكلما زاد حجم المؤسسة قلت درجة المركزيّة، بحيث تلجأ إلى اعتماد التفويض حتى تتمكن المستويات السفلى من المشاركة في صنع القرارات، مع احتفاظها بسلطة اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجيّ.

ج- درجة التعقيد: تعتبر العلاقة طرديةً وقويةً بين درجة التعقيد (التمايز الأفقيّ والعموديّ والجغرافيّ) والحجم، فالحجم الكبير يتطلب عدد وحدات تنظيميّة وعدد مستويات إداريّة أكثر، وهذا لحاجة المؤسسات الكبيرة لدرجةٍ عاليةٍ من التخصص وتقسيم العمل، أي أنّ المؤسسات كبيرة الحجم أكثر تعقيداً، ويمكن أن يكون التأثير في هذه العلاقة متبادلاً وليس في اتجاهٍ واحدٍ، فقد يكون للحجم تأثيرٌ كبيرٌ على التمايز العموديّ ومنه على التمايز الأفقيّ والجغرافيّ.

3- التكنولوجيا:

تحدد التكنولوجيا طبيعة العمل ونوعية الوظائف ومهام ومتطلبات العمل من إجراءات وآلات وأفراد وعلاقات العمل؛ لذلك يمكن القول بوجود علاقةٍ بين تصميم الهيكل التنظيميّ وطبيعة الأسلوب التكنولوجيّ السائد، وهذا يُؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيميّ المناسب.

وينظر إلى التكنولوجيا في التحليل التنظيميّ بمفهومها الواسع ذو البعدِ المادي والمعنوي، فهي لا تقتصر على الأجهزة والمعدات والأدوات، بل وتشمل أيضاً كلّ أنواع المعرفة المستخدمة في عملية التحويل، بما في ذلك أساليب وسياسات وإجراءات واستراتيجيات، ونماذج الإحصاء والبرمجيّات وغيرها، الضروريّة واللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجاتٍ مرغوب فيها من قبل الجمهور.

أثر التكنولوجيا على الأشكال التنظيمية:

قد بدا الاهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصرٍ رئيسيّ في التأثير على الأشكال التنظيميّة للمؤسسات الإعلاميّة، من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكلة والتكنولوجيا، ومن أهمّ هذه المساهمات (والتي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الإعلاميّة)

هي مساهمة الباحث Charles Perrew التي ركزت على استخدام تكنولوجيا المعرفة، وقد قدم نموذجاً لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيميّة الداخليّة، باعتبار أنّها تعتمد على أساليب وإجراءات عملٍ متميّزةٍ بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجاتٍ، وحسب Perrew فإنّ تكنولوجيا المعرفة تعتمد على بعدين أساسين هما:

- مدى تغيير المهامّ :وتتمثل في عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد العامل، بحيث تكون الاستثناءات قليلةً في الأعمال الروتينيّة، والعكس صحيحٌ في حالة الأنشطة المتنوعة.
- مدى قابلية المشكلة للتحليل :وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد حلولٍ للمشاكل والاستثناءات التي تواجه الفرد في عمله، وطبيعة هذه الحلول (رديئة أو جيدة)

وبترتيب بعدي الاستثناءات والمشاكل نحصل على مصفوفة Perrew للتصنيف التكنولوجيّ كما في الشكل التالي:

قابلية المشكلة للحلّ / نوع الأنشطة	عالية	منخفضة
منخفض	**تكنولوجيا العمل الروتينيّ المنطقيّ.**	**تكنولوجيا العمل الحرفيّ.**
عالي	**تكنولوجيا العمل الهندسيّ.**	**تكنولوجيا العمل غير الروتينيّ**

ووفق هذه المصفوفة تتضح الأصناف التالية للتكنولوجيا:

- **تكنولوجيا العمل الحرفيّ:** تتعامل مع قضايا نمطيّة تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلّها يستلزم خبرةً خاصةً؛ لذا تتوافر خبرات ومهارات عالية في الفرد القائم بتنفيذها، وتميل الهيكلة إلى النموذج العضويّ.
- تكنولوجيا العمل غير الروتينيّ: تتعامل مع أعمال تتصف بالكثرة والتنوع (استثنائيّة)، وهنا تواجه الوحدات التنظيميّة مشاكل غير معتادة (استثنائيّة) صعبة التحليل، وغالباً ما تحتاج المشاكل المطروحة إلى خبرات ومعارف القائم بالتنفيذ (قسم التخطيط الاستراتيجيّ)، ويتمّ اعتماد الهيكلة العضويّة.
- **تكنولوجيا العمل الروتينيّ**: هنا يتمّ التعامل مع أعمالٍ نمطيّة، والحالات الاستثنائيّة تكون محدودةً ومن السهل تحليل المشكلات المطروحة، ويتمّ الاعتماد على أسلوب التنظيم الميكانيكيّ لتحقيق الفعاليّة المطلوبة.
- **تكنولوجيا العمل الهندسيّ:** يواجه هذا النوع من التكنولوجيا استثناءاتٍ كثيرةً، يجب التعامل معها بطريقةٍ منظمةٍ وعقلانيّةٍ، وتتحقق الفعاليّة والكفاءة التنظيميّة باعتماد هيكلةٍ تميل إلى الميكانيكيّة.

وقد استنتج Perrow بأنّ أساليب التنسيق والرقابة تتماشى مع أنواع التكنولوجيا القائمة، فكلما كانت روتينيّةً كان الهيكل التنظيميّ محدداً بشكلٍ أكبر، والعكس صحيحٌ فكلما كانت التكنولوجيا غير روتينيّةٍ كانت الهيكلة مرنةً

أمّا العناصر التي يجب ضبطها على مستوى الهيكل التنظيميّ حتى يتوافق مع طبيعة التكنولوجيا تتمثل في:

- مدى الحرية التي يمكن ممارستها لإنجاز الأعمال.
- قدرة الوحدات التنظيميّة في القيام بالرقابة على الأهداف المسيطرة.
- مدى مساهمة الوحدات التنظيميّة في تنسيق أعمالها، باستخدام التغذية العكسية المتحصل عليها من التفاعل بين مكونات كلّ مؤسسةٍ.

علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي:

عموماً يمكن توضيح علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيميّ من خلال أبعاده الثلاثة:

أ- **التكنولوجيا والتعقيد**: تتطلب التكنولوجيا الروتينيّة درجة تعقيدٍ ضعيفة، حيث يقلّ عدد المجموعات المهنيّة، وتقلّ الحاجة للتكوين، بينما في حالة التكنولوجيا غير الروتينيّة فإنّ درجة التعقيد تكون مرتفعةً، والمؤسسة تكون بحاجةٍ إلى درجةٍ عاليةٍ من المهارات والتخصصات، ويزداد التمايز العموديّ.

ب- **التكنولوجيا والرسميّة** :ترتبط التكنولوجيا الروتينيّة بعلاقةٍ طرديةٍ مع درجة الرسميّة، حيث تكون المؤسسة بحاجةٍ إلى قواعد وإجراءات ووصف للأعمال، تمكن الإدارة من تنفيذ الأعمال على أسسٍ معروفةٍ مسبقاً؛ أمّا في حالة التكنولوجيا غير الروتينيّة فتقلّ درجة الرسميّة، وتعتمد على أنظمة رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.

ج- **التكنولوجيّة والمركزيّة**: ترتبط التكنولوجيا الروتينيّة بهيكليةٍ مركزيّةٍ، بينما التكنولوجيا غير الروتينيّة تعتمد على المعرفة المتخصصة والهيكلة اللامركزيّة، لكن يجب التنويه إلى أنّ لدرجة الرسميّة دوراً في تكييف العلاقة بين التكنولوجية والمركزية، فمن المتعارف عليه تنظيمياً أنّ مركزيّة اتخاذ القرار ورسمية آليات الرقابة، يمكن للمؤسسة استخدام أحدهما دون الآخر (بدل الآخر)، ومنه فالتكنولوجيا الروتينيّة ترتبط بأسلوب الرقابة المركزيّ مع وجود حد أدنى من الرسميّة، لكن في حالة درجة الرسميّة المرتفعة، فمن الممكن أن تلازم اللامركزيّة التكنولوجيا الروتينيّة.

4- البيئة:

لقد اختلف المهتمون بدراسة البيئة في تحديد مفهومها، باعتبارها من المتغيرات المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيميّ وعامل محدد للفاعلية والكفاءة التنظيميّة، فالبعض ينظر إليها من خلال المكونات بحيث تشتمل البيئة على زبائن، موردين، منافسين، بنوك، نقابات...، والبعض الآخر ينظر إليها من زاوية التأثير، والذي يكون في شكل تأثير اقتصاديّ أو اجتماعيّ أو سياسيّ أو ثقافيّ أو طبيعيّ أو ديمغرافيّ...، والبعض الآخر يأخذها من زاويةٍ تحليليّةٍ بالتركيز على خصائصها من استقرارٍ، تعقيدٍ، تضادٍ وتقلبات، إلّا أنّه ومهما كانت زاوية المعالجة فإنّ السياق البيئيّ يلعب دوراً مهماً في تحديد نمط التنظيم وبالتالي الهيكلة التنظيميّة، وعليه يجب اختيار الهيكل الذي يستجيب لتغيرات وضغوطات البيئة الخارجيّة.

وتعرف البيئة على أنّها كافة الكيانات والمتغيرات المحيطيّة بالمؤسسة التي لا تخضع نسبياً إلى سيطرتها، ويحتمل أن تؤثر على أدائها بصورةٍ مباشرة .

إذاً فالبيئة بالمفهوم العامّ هي."كلّ ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة والقانونيّة والثقافيّة والطبيعيّة والنفسيّة، المحلية والدولية التي تعمل فيها".

وتختلف البيئة باختلاف مجال العمل ونوع السلع (الخدمات) التي تقدمها المؤسسة، وحتى داخل المؤسسة الواحدة يختلف إدراك البيئة من عاملٍ لآخر حسب طبيعة الأوضاع السائدة في التنظيم، مستوياتهم الإداريّة، خلفياتهم الثقافيّة، البيئة الاقتصاديّة والاجتماعيّة التي يعيشون فيها، ولا شكّ أن ما يؤثر على التنظيم وسماته الأساسيّة هي البيئة المدركة كما يتصورها المسؤولون والمتعاملون مع التنظيم.

وقد أشارت معظم الدراسات إلى خاصيةٍ أساسيّةٍ في البيئة، تتمثل في عدم التأكد الذي يحيط بكلّ القرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن النظر إلى هذه الخاصيّة من زاويتين:

أ- درجة التغيير: يمتد من الوضع الساكن إلى الوضع المتحرك، وكلما زادت ديناميكيّة البيئة كلما زادت الصعوبات الإداريّة في تحديد الاحتمالات العديدة للقرار الإداريّ.

ب- درجة التعقيد: يشير إلى عددٍ من المتغيرات الخارجيّة التي تؤثر في عمل المؤسسة، فكلما زادت زاد تعقيد البيئة، وزادت صعوبة الإدارة في التعامل معها؛ لأنّها غير متجانسة وكثيرة في وقتٍ واحدٍ، وعليه يمكن تمثيل هذه الأبعاد بشكلٍ مصفوفة، من خلالها يتم تحديد طبيعة البيئة والهيكلة الملائمة لها.

التعقيد / درجة التغيير	معقد	بسيط
ساكن	2	1
ديناميكيّ	4	3

ومن خلال هذه المصفوفة تبرز لنا الوضعيات التالية:
- **الحالة الأولى:** حالة عدم التأكد منخفضة جداً: حيث تتشكل من عناصر متشابهة وثابتة إلى حدٍّ ما، بينما الهيكلة الملائمة فهي عالية التعقيد والرسميّة والمركزيّة (مؤسسات إعلاميّة بالحجم الكبير).
- **الحالة الثانية:** حالة عدم التأكد المنخفض: حيث تتشكل من عناصر غير متشابهة وثابتة إلى حدٍّ ما، والهيكلة مرتفعة التعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزيّة (مثل مراكز التدريب الإعلاميّة وكليات الإعلام)

الحالة الثالثة: حالة عدم التأكد المرتفع: تتميز البيئة بقلّة عناصرها وتشابهها، لكنّها متغيرة باستمرار، والهيكلة قليلة التعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزيّة (مؤسسات إعلاميّة ذات نشاطٍ جديدٍ).
- **الحالة الرابعة:** حالة عدم التأكد المرتفع جداً: تتميز البيئة بكثرة المتغيرات وعدم تشابهها وتغيرها المستمر، والهيكلة الملائمة تعتمد على درجةٍ قليلةٍ من التعقيد والرسمية إلى جانب ذلك اعتماد اللامركزيّة (مؤسسات التلفزيون وشركات الإنتاج الدراميّ).

5- الثقافة التنظيميّة:

لقي البعد الثقافيّ اهتماماً بالغاً من علماء الاجتماع وعلماء الانثروبولوجيا وعلماء النفس، إلّا أنّه ظلّ مغيباً كعاملٍ مؤثرٍ في عالم الأعمال وفي تشكيل السلوك الاقتصاديّ والإداريّ في المؤسسات حتى السبعينات.
ومنذ ذلك الحين أصبح للثقافة دورٌ مهمٌّ في نجاح أو فشل المؤسسة، وفي الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام بهذا العنصر لما له من أهميّةٍ بالغةٍ في الجانب التنظيميّ، حيث يعتبر وسيلةً فعالةً في فهم وتحليل مختلف التقنيات والطرق المستعملة من طرف المؤسسة.
الثقافة التنظيميّة هي: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعدّ كدليلٍ للأفراد في المؤسسة، ينتج من خلالها معايير تُؤثر بشكلٍ كبيرٍ على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"

تأثير الثقافة على الهيكل التنظيميّ
أمّا فيما يتعلق بتأثير الثقافة على الهيكل التنظيميّ، فقد أُجريت عدّة دراسات في هذا الشأن في الولايات المتحدة الأمريكيّة في إطار الاهتمام المتزايد بالإدارة اليابانيّة والمؤسسات اليابانيّة المتواجدة فيها، ووُجد أنّ المؤسسات تتبنى الهيكل التنظيميّ الذي يتوافق مع القيم والعادات والأيديولوجيات السائدة.
وتشير إحدى الدراسات إلى أنّ تأثير الثقافة هو إضافي، أي أنّه يُضاف لتأثير العوامل السابقة، إلّا أنّ هناك حالاتٌ قد يتغلب فيها على تأثير التكنولوجيا، ولهذا يكون تأثير الثقافة أكثر وضوحاً في الدول الناميّة لضعف تأثير العوامل الأخرى.
وعموماً يمكن توضيح علاقة الثقافة التنظيميّة بالهيكل التنظيميّ من خلال أبعاده الثلاثة:
أ- التعقيد: كلما كانت الثقافة قويةً سهل ذلك إمكانية التمايز الأفقيّ والعموديّ، وبالتالي زيادة درجة التعقيد.

ب-الرسميّة: كلما كانت الثقافة قويةً أمكن الاستغناء عن الإجراءات والقواعد، وبالتالي تخفيض درجة الرسميّة.

ج- المركزيّة: هناك علاقةٌ عكسيّةٌ، فوجود ثقافة التنظيميّة قويةٌ، يعني أنّ العاملين يعرفون واجباتهم وأهداف المؤسسة ورسالتها، ممّا يمكن المستويات العليا الوثوق في المستويات الدنيا؛ لقدرتها على تمثيلها أحسن تمثيلٍ، وبالتالي انخفاض درجة المركزيّة.

ثانياً: أشكال الهياكل التنظيميّة

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفيّ ومستوياته، وبعد أن يتمّ تجميع الوظائف المتشابكة والأفراد والمجموعات في ضوء أسس معيّنة تراها إدارة المؤسسة مناسبة لإنجاز الأهداف، يكون قد تشكل للمؤسسة هيكلٌ تنظيميّ مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها، ولا يمثل الهيكل التنظيميّ غايةً بحدّ ذاته بقدر ما يمثل وسيلةً لتحقيق وإنجاز الأهداف؛ لذلك نرى هذا التغير المستمر في هذه الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجيّة المحيطة بالمؤسسة.

وتستخدم الإدارة أبعاده كصيغةٍ عمليةٍ للتعامل مع عدم التأكد البيئيّ الموجود في بيئة عمل المؤسسة، وقد تطوّرت وتوسعت الهياكل التنظيميّة بشكلٍ كبيرٍ في المؤسسات الحديثة وفق أشكال وصور تعبر عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات، ويمكن أن تصنف هذه الأشكال في مجموعتين :الهياكل التقليديّة أو الكلاسيكيّة، والهياكل الحديثة.

1- الهياكل التنظيميّة القديمة:

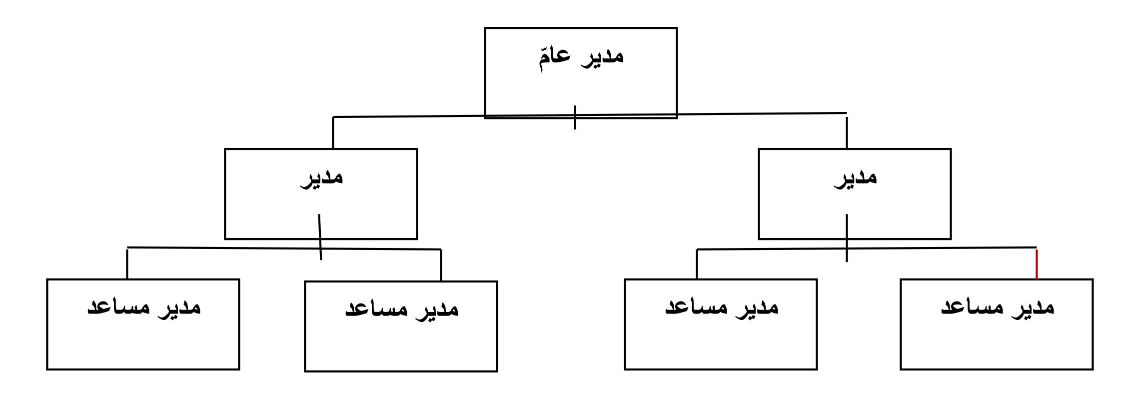
ليس المقصود بالتقليديّ هنا هيكلٌ قديمٌ انقرض وانتهى، بل المقصود هو أنّها هياكل معروفة منذ زمنٍ بعيدٍ، وهي مازالت تُستخدم حتى الوقت الحاضر، مع أنّ المحتوى الحقيقيّ وأبعاد الهيكل من مركزيّة ورسميّة وتعقيد قد تغيرت مع بقاء نفس المُسمّى؛ ويتكون هذا النوع من النماذج التالية:

أ- الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ:

ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم، ويُطلق عليه أحياناً الهيكلة الخطيّة (الرأسيّة) أو الهيكلة السلطويّة، كونه مبني على السلطة المركزيّة الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أُستخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش، يتكون من علاقاتٍ رأسيةٍ تربط بين وظائف المستويات الإداريّة المختلفة، وتتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكلٍ مباشرٍ ومتصل، وهو يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتتمثل مزايا وعيوب هذه الهيكلة في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
-الوضوح والبساطة. -المسؤوليّة محددة. - اتخاذ القرارات بسرعةٍ وحسم. -اتجاه السلطة من الأسفل إلى الأعلى.	-إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإداريّة والفنيّة. -تحميل الفرد الرئيسيّ مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الأعباء). -من الصعب إيجاد فردٍ يلمّ بخبراتٍ واسعة (معرفيّة وثقافيّة). -يتعذر فيه التعاون والتنسيق بين الإدارة المختلفة.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ

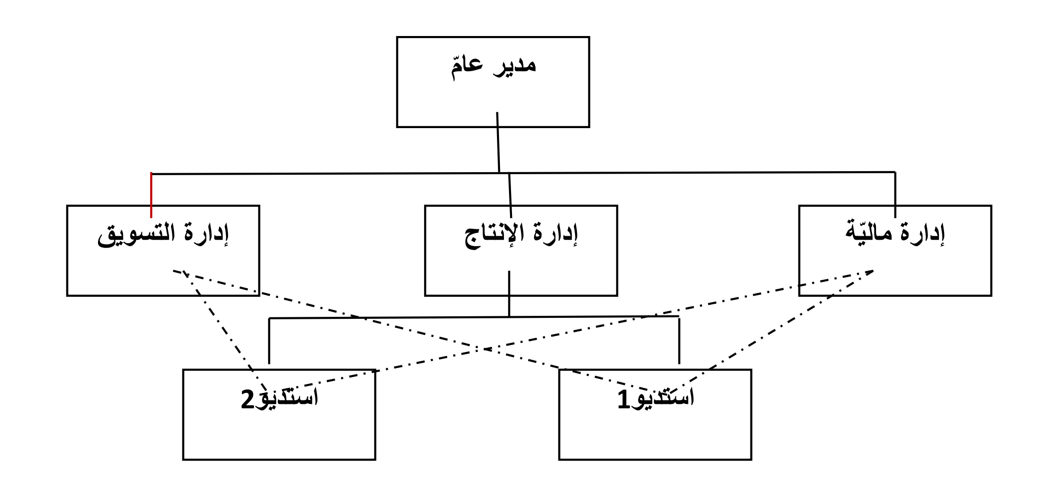


ب- الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ

استنبطه F.Taylorعام 1903 حينما وضع أسس التنظيم العلميّ للعمل، وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصين في المستوى التنفيذيّ من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعاليّة، وقد نادى باستبداله بالتنظيم التنفيذيّ، فالأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل؛ بسبب كبر حجم المؤسسات، وتعدد نشاطاتها، والحاجة إلى وجود مختصين، وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة؛ ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكلة:

المزايا	العيوب
- الاستفادة من مبدأ التخصص. -المساعدة على إتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة. -تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإداريّة والفنية. - الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة. -سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.	- الازدواجيّة في السلطة وإصدار الأوامر. -التهرب من المسؤوليّة لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. - إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإداريّة بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المؤسسة. -صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا، ممّا يؤدي إلى الفوضى الإداريّة.

ونظراً للخصائص السابقة فإنّنا لا نجد في الحياة العمليّة هيكلةً وظيفيّةً مطلقة، وإنّما نجد مزيجاً من الهياكل التنفيذيّة والهياكل الوظيفيّة؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.



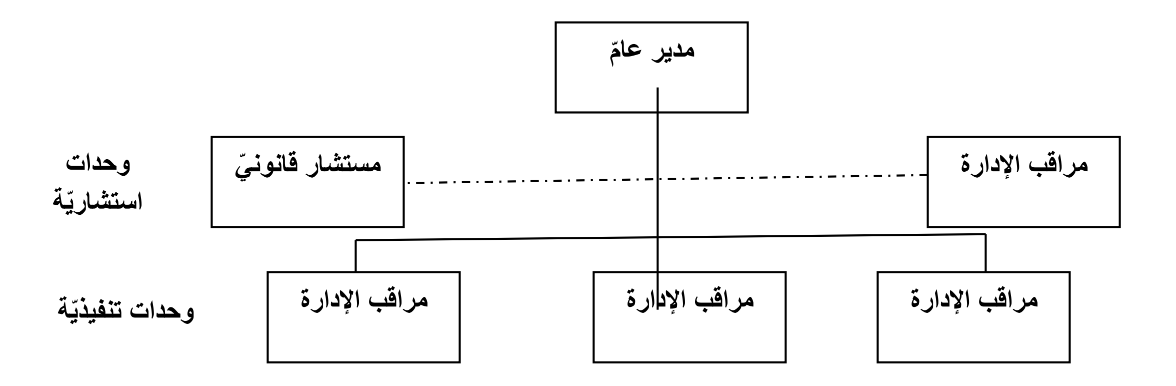
ج- الهيكلة الخطية الاستشاريّة:

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا الهيكلة التنفيذيّة، فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكلة الوظيفيّة فيما يتعلق بالاستفادة من التخصص، بحيث يكون للرئيس سلطةٌ تنفيذيّةٌ مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالاتٍ متعددة كمستشار الشؤون القانونيّة، شؤون الموظفين، شؤون مراقبة الجودة، شؤون الدراسات والأبحاث...، وهم يتمتعون بسلطةٍ استشاريّةٍ، تخول لهم تقديم خبراتهم حول مختلف الأمور التي تطرح عليهم بشكل توصيات، يقرر المسؤول المباشر ما سيتمّ تنفيذه منها،.ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشاراً في المؤسسات.

ونشير إلى مزايا وعيوب هذا الشكل في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
- يوفر للمؤسسة معلوماتٍ دقيقةٍ في جميع مجالات التخصص، وتساعد على اتخاذ القرارات الفعالة. -السلطة محددة. -الاستفادة من التخصص. -زيادة خبرة وتجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين. -تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. -التخفيض من ضغوطات الوقت على المدراء و العاملين التنفيذيين.	-الصراع بين من يملك السلطة التنفيذيّة والسلطة الاستشارية. -صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة، وحتى الفصل بين المستشارين والتنفيذيين. -صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أنّ الاستشاري غير مسؤول عن النتائج. -ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذيّة، وهذا يؤدي إلى تداخل واضطراب.

والشكل التالي يوضح الهيكلية الخطيّة الاستشاريّة



2- الهياكل التنظيميّة الحديثة:

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة، وتحول المؤسسات إلى أنظمةٍ مفتوحةٍ أكثر مرونةً لغرض الاستجابة لمتطلبات المنافسة الشاملة، فإنّ المؤسسات قد طوّرت هياكل تنظيميّة لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة، إنّ مثل هذه الجوانب تندرج ضمن طرقٍ إبداعيّةٍ متجددةٍ لهيكلة المؤسسات بحثاً عن الإنتاجيّة العالية وخلق ميزات تنافسيّة، وبهذا أصبح الهيكل التنظيميّ الصحيح من الموجودات الداعمة للأداء الفعال، في حين يمكن أن يكون الهيكل الغير صحيح عبئاً على الأداء المؤسسيّ.

ويحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة، والتي تتسم بكونها هياكل أفقيّة مبادئ عامّة؛ تتمثل في:

- التركيز على العمليات وليس على الوظائف في المؤسسة.
- وضع الأفراد موضع المسؤوليّة فيما يتعلق بالعمليات الأساسيّة.
- تقليل مستويات الهيكل التنظيميّ مع زيادة في استخدام فرق العمل.
- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثيرٍ كبيرٍ في الأداء.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
- تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء .

ويتكون هذا النوع من الأشكال التالية:

أ- المصفوفة التنظيميّة (أو الهيكلة المتعددة الأبعاد)

يعتبر هذا النموذج الهيكليّ خطوةً أولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، تمّ ابتكاره لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذيّة التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك السلطات الفنيّة التي تمارس بشكلٍ أفقيّ، بحيث تقسم المؤسسة إلى عدّة دوائر تعكس الوظائف الرئيسيّة، كما تقوم بإنشاء إداراتٍ أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها، ويكون لكلّ مشروعٍ أو وحدةٍ تنظيميّةٍ ميزانيةٌ خاصةٌ، وتستعين بأفراد وخبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذيّة على أساس الإقراض، ويعمل أعضاء الفريق كوحدةٍ واحدةٍ متماسكةٍ، حيث يشاركون في السلطة والمسؤوليّة.وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمّة الموكلة إليه.

ويشيع هذا النوع في شركات الإسكان القائمة بتنفيذ المشروعات الإسكانيّة، وكذلك في الإدارات من ذوي التخصصات المختلفة، كما تصلح للمؤسسات التي تعمل في ميدان البحث.

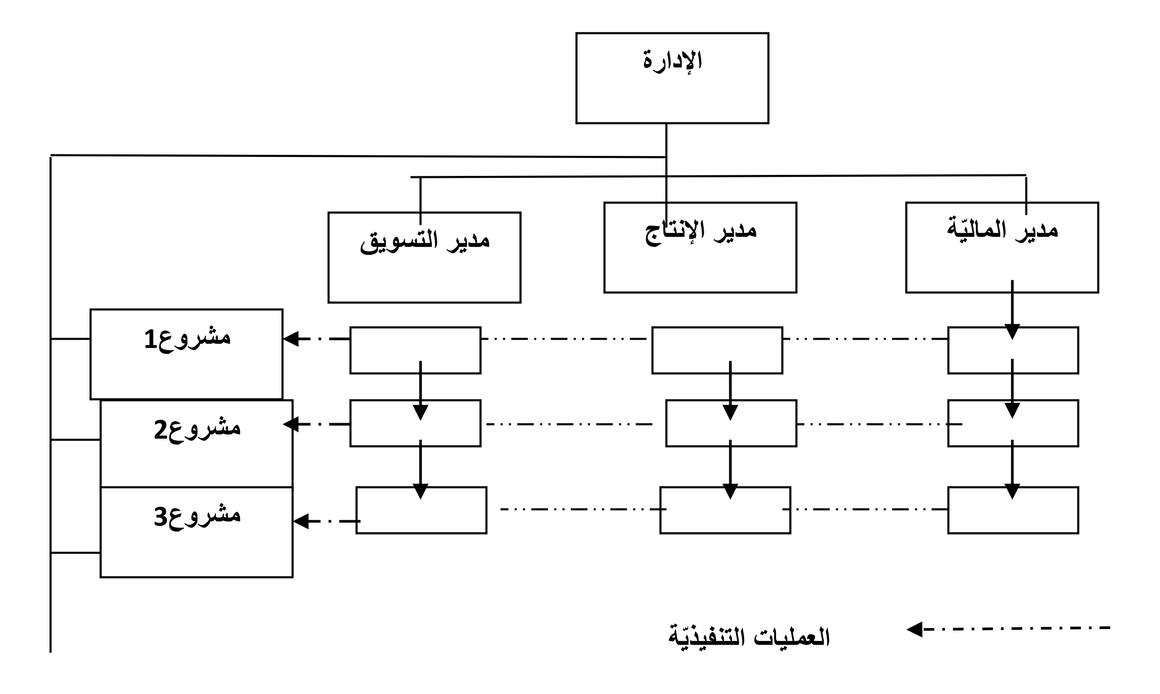
وقد بين Lawrence & Davis الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيميّة وهي:

- وجود ضغوط خارجيّة تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنيّة والناتج معاً.
- الحاجة إلى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.
- عند وجود ضغوط عمل كثيرة تتطلب استغلال طاقات الآلات والعاملين لأقصى حدٍّ ممكن.

أمّا أهمّ مزايا وعيوب هذا الشكل التنظيميّ نبرزها في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
- درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات. - سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيميّة. -قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفقٍ دقيقٍ للمعلومات. -تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة. -سهولة عملية الرقابة على الأداء والنتائج. -تحقيق علاقات أفضل مع العملاء. - الاستخدام الأمثل للموارد الماديّة والبشريّة. -يوفر الخبرة الفنيّة في الوقت والمكان المناسب. -يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة. -تنويع خبرة العاملين نتيجة مشاركتهم في العديد من المشاريع. -تحسين نوعية اتخاذ القرار.	- خطر الصراعات حول استعمال السلطة. - احتمال ظهور الإرباك والتشويش بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة السلطة الآمرة. -تكلفة عالية والحاجة إلى عددٍ كبيرٍ من الكفاءات. - عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤوليّة مختلفة. -انخفاض الروح المعنويّة والإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهنيّ. -تكلفة عالية والحاجة إلى عددٍ كبيرٍ من الكفاءات. -يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

والشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيميّة



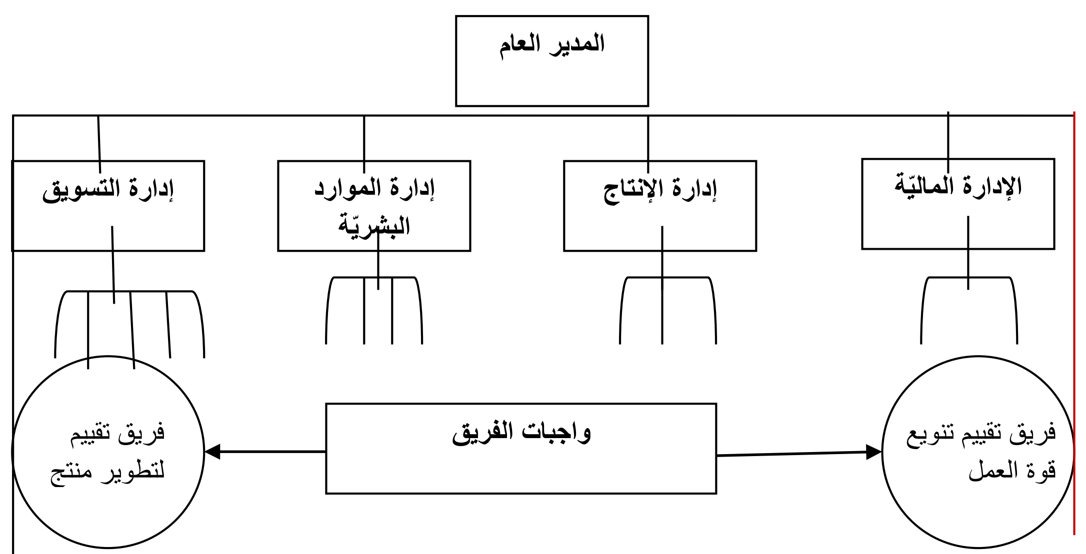
ب- هيكل الفريق (الهيكلة باللجان)

هو أسلوبٌ تنظيميّ أكثر منه نموذج أو نظرية تنظيميّة، بدأت المؤسسات في تطبيقه والاهتمام به مع بداية السبعينات من هذا القرن، عندما اشتدت المنافسة بين المؤسسات في السوق المحلية والدولية عقب الارتفاعات السعرية في أسعار النفط، ويعتمد هذا النوع من التنظيم على ما يُعرف بفرق العمل الوظيفيّة والدائمة.ويقصد بفرق العمل الوظيفيّة مجموعات الموظفين التي يتمّ انتقاءها من الأقسام الوظيفيّة المختلفة كممثلٍ لها، وذلك بغرض حلّ المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام، واكتشاف أيّ فرصٍ تسويقيّة محتملة للمؤسسة؛ أمّا فرق العمل الدائمة فهي مجموعات العاملين المخصص لها مهامّ دائمة، تتمثل في علاج المشاكل المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط والأداء..

ويمكن حصر مزايا وعيوب هذا النوع من الهيكلة في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
-تنمي روح المشاركة والعمل الجماعيّ. -دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة. -تقليل الحواجز التقليديّة بين الأقسام، ممّا يؤدي إلى زيادة الالتزام وتكريس الجهود للأداء. -تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامّة في المؤسسة. -توسيع آفاق المدراء بجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكييف مع الظروف المتغيرة. -تقليل التكاليف الإداريّة.	-يستنزف وقتاً ثميناً في جلسات طويلة. -الحاجة للموارد الكثيرة. -وسيلة للتهرب من القيام بعملٍ معين ولعدم مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل الفرق. - اللامركزيّة تشعر المدير أنّه فقد جزءاً من صلاحيته. - شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدراء وحدات الأقسام وبين متطلبات عمل الفريق. -تحتاج إلى تنسيقٍ فعال بين مختلف الوحدات.

والشكل التالي يوضح هيكل الفريق:

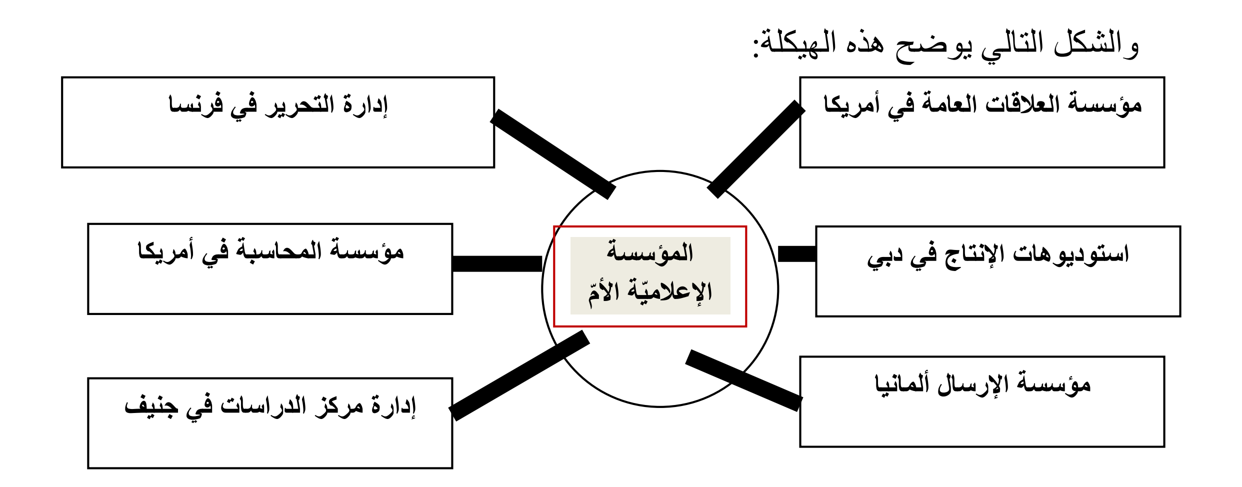


ج- الهيكل التنظيميّ الشبكيّ:

هو كذلك شكلٌ جديدٌ من أشكال الهيكلة، أخذت به بعض الشركات الأجنبيّة، يقوم على مفهومٍ معقدٍ تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقةٍ، فعلى أساس هذا النموذج يتواجد تنظيمٌ مركزيٌّ صغيرٌ يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسساتٍ أخرى مستقلة عنه، ومتعاقدة معه على تولي وظائف رئيسيّة كالتصنيع، التسويق، التوزيع...الخ، وفكرته الأساسيّة اعتماد أسلوب التنسيق، حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسق، فبدلاً من أن تمتلك المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق، فهي تشتري هذه الخدمات من مؤسساتٍ أخرى، وتبرز خصائص هذا النوع الهيكلة في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
-يساعد على ترشيق المؤسسة. -القدرة على التعامل مع القوانين الدوليّة والمنافسة في مختلف الأسواق. -المرونة والتحدي من خلال استغلال مختلف الفرص والقدرة على التكيف. -تخفيض التكاليف الثابتة؛ لأنّه يتطلب إشرافاً أقلّ. -الاستفادة من خبراتٍ متخصصةٍ جداً من الخارج، بتركيز كلّ جزءٍ على النشاط الذي يتقن إنجازه..	- كلما كبرت الشبكة، كلما صعبت عملية الرقابة والسيطرة. - إمكانيّة فقدان المهامّ الرئيسيّة التي يجب أن تقوم بها المؤسسة. -ارتفاع درجة المخاطرة، لأنّ معظم النتائج المتوقعة تحصل في ظروف عدم التأكد، وفشل جزء من الشبكة يؤدي إلى فشلٍ كامل. -مناخ تنظيميّ لا يشجع على الولاء وارتفاع معدل دوران العمل لشعور العامل بإمكانيّة الاستغناء عليه في أيّ لحظةٍ. -صعوبة الحفاظ على الإبداعات وحقوق الملكيّة الفكريّة والصناعيّة، من سرقة المنافسين المطلعين على أوضاع المؤسسة.

والشكل التالي يوضح هذه الهيكلة:



الخلاصة

يشكل الهيكل التنظيميّ جزءاً من أجزاء التنظيم الإداريّ، الذي يعتبر أداةً تستخدم كإطارٍ لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءةٍ ممكنة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولما كان لكلّ مؤسسةٍ أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات والهياكل التنظيميّة المستخدمة .وقد بينت العديد من الدراسات والتجارب بأنّ هنالك مجموعةً من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيميّ المناسب، ومن أهمّ هذه العوامل:

- الإستراتيجيّة
- حجم المؤسسة
- التكنولوجيا
- البيئة:
- الثقافة التنظيميّة

لقد تطوّرت وتوسعت الهياكل التنظيميّة بشكلٍ كبيرٍ في المؤسسات الحديثة، وفق أشكال وصور تعبر عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات، ويمكن أن تصنف هذه الأشكال في مجموعتين :الهياكل التقليديّة أو الكلاسيكيّة، والهياكل الحديثة.

التمارين:

من فضلك:اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

1- من أهمّ محددات الهيكل التنظيميّ في المؤسسة الإعلاميّة

A- موازنة المؤسسة

B- إستراتيجيّة المؤسسة

C- نوعيّة إنتاج المؤسسة

D- الوضع التنافسيّ

الاجابة الصحيحة: B- إستراتيجيّة المؤسسة

....

2- من أهمّ الهياكل التنظيميّة القديمة:

A- الهيكل التنفيذيّ

B- الهيكل الشبكيّ

C- الهيكل المزدوج

D- الهيكل الأحاديّ

الاجابة الصحيحة: **A-** الهيكل التنفيذيّ

....

3- من مزايا الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ

A- التعقيد

B- التراكميّة

C- الاستفادة من مبدأ التخصص.

D- اللامركزيّة.

الاجابة الصحيحة: C-الاستفادة من مبدأ التخصص.

الوحدة التاسعة
التوصيف الوظيفيّ في المؤسسة الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة سيكون الطالب قادراً على أن:

- يقدّم مفهوماً واضحاً عن مفهوم التوصيف الوظيفيّ
- يستوعب أهميّة التوصيف الوظيفيّ
- يتعرّف على أهداف التوصيف الوظيفيّ عند كلّ من:
  - القائم بالاتصال
  - المدير
- يتعرّف على محتويات التوصيف الوظيفيّ
- يضع نماذج من بيانات توصيف وظيفيّ لمؤسسةٍ تلفزيونيّة

العناصر:

- مفهوم التوصيف الوظيفيّ
- أهميّة التوصيف الوظيفيّ
- أهداف التوصيف الوظيفيّ
- أهداف التوصيف الوظيفيّ للقائم بالاتصال
- أهداف التوصيف الوظيفيّ للمدير
- محتويات التوصيف الوظيفيّ
- نماذج من بيانات توصيف وظيفيّ لمؤسسةٍ تلفزيونيّة

أولا: مفهوم التوصيف الوظيفيّ في المؤسسة الإعلاميّة

التوصيف الوظيفيّ هو وثيقةٌ تعدها الشركات لكلّ وظيفةٍ في الهيكل التنظيميّ، بحيث يتضح في التوصيف الوظيفيّ مجموعة عناصر هامّة مثل:

- المُسمّى الوظيفيّ.
- مكان العمل.
- المسؤول المباشر.
- رقم الوظيفة.
- تاريخ استحداث المنصب الشاغر.
- الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي.
- واجبات الوظيفة التي يناقشها التوصيف الوظيفيّ المعنيّ.
- الأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة، والمؤهلات العلميّة والتدريبيّة المطلوبة من صاحب الوظيفة.

ويختلف التوصيف الوظيفيّ من مؤسسةٍ إعلاميّةٍ إلى أخرى في طريقة إعداده، ولكنّها جميعاً تجتمع على أن تكون العناصر المذكورة أعلاه أو معظمها، متوفرةً في التوصيف الذي يتمّ إعداده لكلّ وظيفةٍ في المؤسسة الإعلاميّة.

وفي العادة، يكون التوصيف الوظيفيّ جاهزاً قبل الإعلان عن الوظيفة، وتتمّ مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات التوصيف الوظيفيّ الموجودة لدى إدارة الموارد البشريّة، ويكون هذا التوصيف جزءاً من دليل الشركة الإجرائيّ، الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات المؤسسة.

ثانياً: أهميّة التوصيف الوظيفيّ

تتجلى أهميّة التوصيف الوظيفيّ في كونه يحقق فعالية الأداء التنظيميّ، كونه يسهم بشكلٍ مباشرٍ في تعريف القائمين بالاتصال بالمهامّ المطلوبة منهم، والصلاحيات التي يتمتعون بها لأداء عملهم، وكونه يوفر لهم معرفةً مسبقةً بمعايير الأداء التي سيتم تقييمهم بناءً عليها هذا من جهةٍ، ومن جهةٍ ثانية فإنّ التوصيف الوظيفيّ يساعد الإدارة بشكلٍ كبيرٍ على تحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المرشحين لشغل المناصب في المؤسسة، كما ويساعد الإدارة في التغلب على قسمٍ كبيرٍ من الصراعات التنظيميّة، الناتجة عن التشابك والازدواجيّة في المهامّ والواجبات بين شاغلي المواقع في كافة المستويات؛ بسبب عدم وضوح وتوثيق هذه المهامّ،ويمكن إجمال أهميّة التوصيف الوظيفيّ بالتالي:

1. يوضح التوصيف الوظيفيّ، من المسؤول عن توثيق هذه المهام ضمن المؤسسة؟ كما أنّه يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام وبقية الكيانات التنظيميّة، وعند استخدام هذه الميزة يمكن تسوية المظالم، وتقليل النزاعات، وتحسين الاتصالات.
2. يساعد التوصيف الوظيفيّ شاغل المنصب على فهم المسؤوليات المطلوبة من هذا المنصب، وهو ليس فقط يمكّن القائم بالاتصال من تقييم الأهميّة النسبيّة لكلّ شيءٍ يكون مسؤول عنه، ولكن أيضاً يمنح إحساس يتناسب مع المنظمة ككل.
3. توصيف الوظائف مفيدٌ أيضاً للمهنيين والموظفين والمشرفين ومحترفي الموارد البشريّة في كلّ مرحلة من علاقة العمل، ومن التعيين حتى التقاعد؛ حيث إنّه

- يقدم معلوماتٍ حول المعرفة والتدريب والتعليم والمهارات المطلوبة لكلّ وظيفةٍ
- كما أنّه يمنع مواقف سوء الفهم الغير ضرورية من خلال إعلام الموظفين ما يجب أن يعرفوا عن وظائفهم
- والأهمّ من كلّ هذا أنّه يقدم هذه المعلومات بطريقةٍ موضوعيّةٍ غير شخصيّة.

4. يساعد التوصيف الوظيفيّ في تحليل وتحسين هيكلية المؤسسة؛ حيث إنّه يكشف فيما إذا كانت كلّ المسؤوليات في المؤسسة مغطاةً على نحوٍ متكافئ، وأين يجب إعادة تموضع تلك المسؤوليات لتحقيق أفضل توازن؟
5. يقدم التوصيف الوظيفيّ الدقيق قاعدةً لأجل تقييم الأداء والأجر والرواتب والأجور العادلة، وهيكلية الرواتب.

ثالثاً: أهداف التوصيف الوظيفيّ

1. أهداف التوصيف الوظيفيّ للقائم بالاتصال

1. فهم ووضع أهداف التدريب والأهداف التطويريّة.
2. فهم مجال مسؤولية العمل.
3. فهم المهامّ الجديدة و/أو ظروف العمل.
4. اقتراح تطوير العمل.

2. أهداف التوصيف الوظيفيّ للمدير

يستعمل المدير أو المشرف التوصيف الوظيفيّ للمنصب من أجل:

1. إدخال موظفين جدد إلى مواقعهم.
2. تحديد مهامّ العمل بوضوحٍ وكشف أوجه التداخل أو الفجوات في تلك المهامّ.
3. أدوات لإدارة المؤسسة.
4. قواعد لوضع خطط الأداء.
5. مساعدة الموظفين للحصول على فهمٍ أكبر للمهامّ المسندة إليهم.
6. إعادة تحديد المهامّ و/أو تثبيت الوظائف والمسؤوليات لمهامّ المؤسسة.
7. تقييم أداء العمل.
8. المساعدة في تعيين ووضع القائمين بالاتصال في المواقع التي يكونون الأكثر ملائمة لها.
9. تحسين تدفق العمل تقنياً من أجل تنفيذ العمل.
10. اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم أو إعادة الترتيب أو التخفيضات في قوة العمل.

رابعاً: محتويات التوصيف الوظيفيّ

يتضمن التوصيف الوظيفيّ أربعة مكونات هي:

1. مكونات تحديد هوية العمل

1. عنوان الوظيفة: يجب أن يتمّ انتقاء العنوان بعنايةٍ، كونه يعطي أهميّة ومركز للموظف.
2. علاقات التقارير (لمن يعد تقاريره).
3. القسم.
4. موقع العمل.
5. مُسمّى المدير أو المشرف: الأشخاص الذين ترسل إليهم التقارير.

2. مكونات مهامّ الوظيفة

1. قائمة بالمهامّ الرئيسيّة
2. المسؤوليات هي مستوى المسؤوليّة التي يتحملها صاحب الوظيفة على سبيل المثال:
   - حجم السلطة التقديريّة التي تسمح باتخاذ القرارات.
   - صعوبة وحجم وتنوع المشكلات التي يتعين حلّها.
   - كمية وقيمة الموارد التي تتحكم بها، وأهميّة ونوع العلاقات الشخصيّة.
3. تمكين القائمين بالاتصال، يجب على المنظمة أن تزود الموظفين بالسلطة للشروع في التغيير، وبالتالي تشجيعهم على القيام بما يعملون مثل:
   - المشاركة والإدارة الذاتيّة.
   - الابتكار وقبول المخاطرة.
   - الوصول إلى المعلومات.
   - المحاسبة على النتائج.
   - الانفتاح الثقافيّ على التغيير .

4. علاقات العاملين والقائمين بالاتصال

تضمن علاقات العاملين والقائمين بالاتصال العلاقات الداخليّة والعلاقات الخارجيّة.

- تشمل العلاقات الداخليّة العلاقات مع زملاء العمل، والمشرف، والمدير، والمرؤوسين.
- تشمل العلاقات الخارجية الأشخاص الذين لهم علاقة بالمدخلات أو المخرجات مثل: الموظفين في الأقسام الأخرى، والموردين، والزبائن.

5. الإشراف

- نطاق الإشراف.
- عدد المرؤوسين.
- المُسمّى الوظيفيّ للموظف.

6. مجالات النتيجة الرئيسيّة، هي النتائج أو المخرجات التي يكون مسؤول عنها حامل الوظيفة.

7. معايير الأداء قائمة معايير الأداء، هي المعايير التي يتوقع أن ينجزها الموظف بموجب المهامّ والمسؤوليات الرئيسيّة الواردة في التوصيف الوظيفيّ.

3. محتويات مواصفات الوظيفة

1. **المعرفة** وهي هيكلٌ منظمٌ للمعلومات التي يمتلكها الشخص، كعملياتٍ ذهنيّة تكون نتيجة للتعليم الرسميّ الحاصل عليه، والتدريب، أو الخبرة الشخصيّة.
2. **المهارة،** وتشمل المهارة مهارات العمل وأيّ كفاءات تخصصيّة.
3. **الخبرة** تصف الحدّ الأدنى من الخبرة المطلوبة لإنجاز العمل بشكلٍ مُرضي، ويمكن أن تشمل الخبرات المفضلة.
4. **القدرات** وتشمل القدرات الجسديّة، والقدرات الذهنيّة، والاستعداد.

4. محتويات ظروف العمل

تشير بيئة العمل أو ظروف العمل إلى الظروف التي يتمّ تنفيذ أي عملٍ بموجبها والمتطلبات المفروضة على القائم بالاتصال بعملها، على سبيل المثال:



- الظروف البيئيّة.
- مخاطر وسلامة العمل.
- التكنولوجيا والأدوات والتجهيزات.

خامساً: نماذج من بيانات توصيف وظيفيّ لمؤسسةٍ تلفزيونيّة

1. بطاقة توصيف وظيفة: مخرج تلفزيونيّ
2. بطاقة توصيف وظيفة: مخرج إذاعيّ
3. بطاقة توصيف وظيفة: مساعد مخرج
4. بطاقة توصيف وظيفة: مدير إنتاج تلفزيونيّ
5. بطاقة توصيف وظيفة: مصمم ديكور/ مهندس ديكور
6. بطاقة توصيف وظيفة: مصوّر تلفزيونيّ
7. بطاقة توصيف وظيفة: فنيّ (صوت أو إضاءة)
8. بطاقة توصيف وظيفة: منفذ ديكور
9. بطاقة توصيف وظيفة: مدير عامّ
10. بطاقة توصيف وظيفة: مدير تلفزيون
11. بطاقة توصيف وظيفة: مدير قناة تلفزيونيّة
12. بطاقة توصيف وظيفة: رئيس دائرة التنسيق والتنفيذ

1. بطاقة توصيف وظيفة: مخرج تلفزيونيّ.

1. **تصنيف الوظيفة**: خدمات الإدارة (الفنيّة)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس الدائرة المختص
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة: -**
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ الإداريّ
5. **الوصف العامّ:**

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيّ، ودرايةٍ عملية، لديه القدرة على تطوير نفسه عن طريق الاطلاع والمعرفة.

ومؤهل مهنياً للقيام بالأعمال الموكولة إليه في اختصاصه.

ولديه القدرة على توجيه مجموعة العمل من ممثلين ومصورين وفنيين، بما يحقق الخطوات التنفيذيّة اللازمة لإنجاح العمل المنتج.

6. مهامّ الوظيفة:

- تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب برامج المقررة من قبل دائرته.
- الالتزام بتنفيذ نص السيناريو المكتوب للعمل قيد الإنتاج.
- إعطاء التعليمات التنفيذيّة لمساعدي الإخراج ولمصممي ومنفذي الديكور والإضاءة وفني الصوت أثناء عملية التحضير للعمل.
- اقتراح الممثلين ومساعدي الإخراج والعناصر الأخرى المشاركة في العمل المنتج.
- تقديم اقتراح بتشكيل الوحدة الإنتاجيّة للعمل بعد التأكد من جاهزيّة العمل للتنفيذ.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**

- القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
- الإشراف على تدريب الممثلين على أداء نص سيناريو العمل قيد الإنتاج.
- قيادة وحدة العمل الإنتاجيّة للعمل قيد الإنتاج.
- الإشراف على عملية مونتاج العمل بعد الانتهاء من تصويره.
- إنجاز حجم العمل السنويّ المطلوب بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
- الالتزام بآداب المهنة وتقاليدها.

8. شروط التعيين: حيازته على شهادةٍ جامعيّةٍ في الاختصاص (إخراج)

9. الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة:

تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة جميع التعليمات الصادرة عن الدائرة المختصة بشأن تنفيذ العمل المنتج.

10. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤولية عن الوسائل والمواد**: وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة للوظيفة.
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حساً فنيّاً متميّزاً في إنجاز عمله، والاطلاع على آخر المستجدات في البرامج السينمائيّة أو التلفزيونيّة أو المسرحيّة.
12. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:** يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة ومخاطر بيئيّة، كالعمل في ظروفٍ صعبة.
13. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد العاملين في الهيئة بوظيفة مساعد مخرج، مع خبرة وممارسة في عمله لمدّة لا تقل عن ست سنوات، وتقييمه من قبل لجنة شؤون الفنانين بدرجة

جيد جداً في عمله، واتباعه دورةً تدريبيّةً مهنيّةً على الإخراج لمدّة لا تقل عن سنة تحت إشراف أحد المخرجين السينمائيين أو التلفزيونيين أو المسرحيين، واجتيازه هذه الدورة بنجاحٍ.
أحد الفنانين المصنف بوظيفة مخرج سينمائيّ أو تلفزيونيّ أو مسرحيّ قبل عام 1975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973.

14. **الشروط والمستلزمات الوقائيّة**: توفير مستلزمات وقائيّة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

2. بطاقة توصيف وظيفة: مخرج إذاعيّ

1. **تصنيف الوظيفة: خدمات إدارة (الفنيّة).**
2. **وظيفة الرئيس المباشر:** رئيس الدائرة المختص.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة: -**
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: بحسب الهيكل التنظيميّ الإداريّ.
5. **الوصف العام:**

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيٍّ، ودرايةٍ عملية، ولديه القدرة على تطوير نفسه عن طريق الاطلاع والمعرفة.

ومؤهل مهنيّاً للقيام بالأعمال الموكولة إليه في اختصاصه.

ولديه القدرة على توجيه مجموعة العمل من ممثلين وفنيين، بما يحقق الخطوات التنفيذيّة اللازمة لإنجاح العمل المنتج.

6. **مهامّ الوظيفة:**
   - تنفيذ المهامّ المطلوبة بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
   - الالتزام بتنفيذ نص السيناريو المكتوب للعمل قيد الإنتاج.
   - إعطاء التعليمات لمساعدي الإخراج، والمنفذين، والممثلين، وغيرهم المشاركين في العمل قيد الإنتاج.
   - اقتراح الممثلين ومساعدي الإخراج والعناصر الأخرى المشاركة في العمل المنتج.
7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**
   - القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
   - الإشراف على تدريب الممثلين على أداء نص السيناريو للعمل قيد الإنتاج.
   - -قيادة تنفيذ العمل المنتج أثناء التسجيل.
   - -إنجاز العمل السنويّ المطلوب بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
   - -الالتزام بآداب المهنة وتقاليدها.
8. **شروط التعيين**: حيازته على شهادة جامعيّة في الاختصاص (إخراج).
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة**: تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة جميع التعليمات الصادرة عن الدائرة المختصة بشأن تنفيذ العمل المنتج.
10. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤوليّة عن الوسائل والمواد**: وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة للوظيفة.
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميزاً في إنجاز عمله والاطلاع على آخر المستجدات في البرامج الإذاعيّة.

12.**ظروف البيئة ومخاطر العمل**: يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة ومخاطر بيئيّة، كالعمل في ظروفٍ صعبة.

13.**إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد العاملين في الهيئة بوظيفة مساعد مخرج إذاعيّ، مع خبرة وممارسة في عمله لمدّة لا تقل عن ست سنوات، وتقييمه من قبل لجنة شؤون الفنانين بدرجة جيد جداً في عمله، واتباعه دورةً تدريبيّةً مهنيّةً عن الإخراج لمدّة لا تقل عن سنة تحت إشراف أحد المخرجين الإذاعيين، واجتيازه هذه الدورة بنجاح.

أحد الفنانين المصنف بوظيفة مخرج إذاعيّ قبل عام 1975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973.

14.**الشروط والمستلزمات الوقائيّة:** توفير المستلزمات الوقائيّة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها

3. بطاقة توصيف وظيفة: مساعد مخرج

1. **تصنيف الوظيفة:** خدمات الإدارة (الفنيّة)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس الدائرة المختص
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفية التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ
5. **الوصف العامّ:**

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيّ ومهارةٍ ودقةٍ في مجال عمله، قادر على تطوير نفسه باستمرار معتمداً على خبراته الذاتيّة.

6. **مهامّ الوظيفة:**

- تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
- تنفيذ تعليمات المخرج فيما يتعلق بالمراحل التحضيريّة للعمل قيد الإنتاج، سواء كان من حيث التدريب أو توفير مستلزمات الإنتاج.
- الاتصال بالممثلين وبالعناصر المشاركة في العمل المنتج للحضور إلى مواعيد التدريب والتسجيل.
- مرافقة المخرج أثناء التنفيذ للعمل قيد الإنتاج.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**

- القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين.
- -التقيد بتعليمات المخرج للعمل.
- -تنفيذ العمل قيد الإنتاج وفق الخطة المقررة.
- -إنتاج حجم العمل السنويّ المطلوب منه بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
- -الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.

8. **شروط التعيين:** حيازته على شهادة الدراسة الثانوية العامّة.
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة**: تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة مواعيد العمل أثناء تنفيذ العمل المنتج.

10.**تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤولية عن الوسائل والمواد**: وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة بالوظيفة.

11.**الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميّزاً في إنجاز عمله.

12.**ظروف البيئة ومخاطر العمل:**

13.**إسناد الوظيفة**: حيازته على شهادة الدراسة الإعداديّة، مع خبرة في مجال العمل لا تقل عن أربع سنوات، واتباعه دورةً تدريبيّةً مهنيّةً لمدة لا تقل عن سنة.

تستند هذه الوظيفة لأحد الفنانين المصنفين بوظيفة مساعد مخرج قبل عام 975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973.

14.**الشروط والمستلزمات الوقائيّة**: توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة المهمّة االمكلف بها.

4.بطاقة توصيف وظيفة: مدير إنتاج تلفزيونيّ

1. **تصنيف الوظيفة**: خدمات الإدارة (الفنيّة)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: المخرج
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفية التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ
5. **الوصف العامّ**:

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ إداريّ وفنيّ ومهارةٍ ودقةٍ في مجال عمله، قادر على تطوير نفسه باستمرار معتمداً على خبراته الذاتيّة.

6. **مهامّ الوظيفة**:

- تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
- تنفيذ تعليمات المخرج فيما يتعلق بالمراحل التحضيريّة للعمل قيد الإنتاج، سواء كان من حيث التدريب أو توفير مستلزمات الإنتاج.
- الاتصال بالممثلين وبالعناصر المشاركة في العمل المنتج للحضور إلى المواعيد التدريب أو التسجيل.
- مرافقة المخرج أثناء التنفيذ للعمل قيد الإنتاج.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**

- القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين.
- التقيد بتعليمات المخرج للعمل.
- تنفيذ العمل قيد الإنتاج وفق الخطة المقررة.
- إنتاج حجم العمل السنويّ المطلوب منه بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
- الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.

8. **شروط التعيين**: حيازته على شهادةٍ جامعيّة في الاختصاص (مدير إنتاج)
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة**: تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة مواعيد العمل أثناء تنفيذ العمل المنتج.
10. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤولية عن الوسائل والمواد**: وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة بالوظيفة.
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ**: يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميزاً في إنجاز عمله.
12. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:**

13. **إسناد الوظيفة**: تستند هذه الوظيفة إلى أحد الفنانين المصنفين بوظيفة مساعد مخرج قبل عام 1975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973، مع خبرة في العمل لمدة لا تقل عن عشر سنوات، واتباعه دورةً تدريبيّةً لمدة سنة تحت إشراف أحد مدراء الإنتاج.
14. **الشروط والمستلزمات الوقائيّة**: توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

5. بطاقة توصيف وظيفة: مصمم ديكور/ مهندس ديكور.

1. **تصنيف الوظيفة:** خدمات الإدارة (فنية)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس دائرة الخدمات الفنيّة.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفية التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ
5. **الوصف العام**:

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيٍّ ومهارةٍ ودقةٍ في مجال عمله، قادر على تطوير نفسه باستمرار معتمداً على خبراته الذاتيّة.ولديه موهبة الخلق والإبداع في مجال تصميم الديكورات اللازمة للأعمال قيد الإنتاج، والإشراف على تنفيذها داخل الاستوديوهات وخارجه.

6. **مهامّ الوظيفة:**
- تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
- تنفيذ تعليمات المخرج فيما يتعلق بتصميم الديكورات اللازمة للعمل قيد الإنتاج، والإشراف على تأمين مستلزمات الإنتاج اللازمة.
- التصميم وتنفيذ الديكور الخاص بالعمل قيد الإنتاج.
- الإشراف على تصنيع الديكور الخاص بالعمل المنتج، وعلى تنفيذه في الاستوديوهات وفق المخططات الموضوعة لهذه الغاية.
- مرافقة المخرج أثناء التنفيذ للعمل قيد الإنتاج.
7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**
- القيام بالمهامّ و الواجبات التي نصت عليها القوانين.
- التقيد بتعليمات المخرج للعمل.
- تنفيذ العمل قيد الإنتاج وفق الخطة المقررة.
- وضع التصاميم والمخططات اللازمة للديكور الخاص بالعمل المنتج، وإبلاغه عن الورشات والمنفذين لتصميمه وتنفيذه.
- الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.
8. **الصلاحيات والتفويضات التنظيمية:** تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة تصنيع وتنفيذ الديكور اللازمة للعمل قيد الإنتاج.
9. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤولية عن الوسائل والمواد:** وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة بالوظيفة.
10. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميزاً في إنجاز عمله.
11. **ظروف البيئة و مخاطر العمل:**

12. **إسناد الوظيفة:** حيازته على شهادةٍ جامعيّة في الاختصاص (كلية الفنون الجميلة)
13. **الشروط والمستلزمات الوقائيّة:** توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

6. بطاقة توصيف وظيفة: مصور تلفزيونيّ.

1. **تصنيف الوظيفة:** خدمات الإدارة (الفنية)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس الدائرة المختص.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ والإداريّ.
5. **الوصف العامّ:**

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيٍّ ومهارةٍ ودقةٍ في مجال عمله؛ لنقل الصورة الملائمة الصالحة للعمل في إطار أحد الأعمال السينمائيّة أو التلفزيونيّة.

6. **مهامّ الوظيفة:**

- تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
- اختيار الصورة الملائمة والمناسبة وفق اختصاص الدائرة التي يعمل بها، معتمداً على خبراته الذاتيّة في إطار برنامج العمل
- التقيد بمواعيد العمل المقررة من قبل دائرته للقيام بمهامّ تصوير البرامج المقررة.
- الحفاظ على آلات ومعدات التصوير التي يعمل بها، وصيانتها، وعدم تعريضها للتلف.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**

- القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
- مسؤول عن تقديم المادة المطلوبة منه بشكلٍ جيدٍ وسريعٍ، ومتعاونٍ مع الشعبة التي يتبع لها.
- التقيد بتعليمات مخرج العمل، وتنفيذ متطلبات العمل بحسب الخطط المقررة.
- إنجاز حجم العمل السنويّ المطلوب منه بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
- الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.

8. **شروط التعيين**: حيازته على شهادةٍ جامعيّة في الاختصاص (التصوير).
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة:**
10. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤولية عن الوسائل والمواد:** وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة للوظيفة.
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب على شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميّزاً في إنجاز عمله، والاطلاع على آخر المستجدات في عالم التصوير السينمائيّ أو التلفزيونيّ.
12. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:** يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة ومخاطر بيئيّة، كالعمل في ظروفٍ صعبة.
13. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد العاملين في الهيئة من حملة شهادة الدراسة الثانوية العامّة، مع خبرة وممارسة في عمله لمدة لا تقل عن ست سنوات، وتقييمه من قبل لجنة شؤون الفنانين بدرجة جيد جداً في عمله، واتباعه دورةً تدريبيةً مهنيّةً على التصوير

لمدة لا تقل عن سنة تحت إشراف أحد المصورين السينمائيين أو التلفزيونين،.و اجتيازه هذه الدورة بنجاحٍ.
أحد الفنانين المصنف بوظيفة مصور سينمائيّ أو تلفزيونيّ قبل عام 1975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973.

14. **الشروط والمستلزمات الوقائية**: توفير مستلزمات وقائيّة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

7.بطاقة توصيف وظيفة: فنيّ (صوت أو إضاءة).

1. **تصنيف الوظيفة:** خدمات الإدارة (الفنية)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس الدائرة المختص.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ والإداريّ.
5. **الوصف العام:**

شاغل هذه الوظيفة فنانٌ يتمتع بحسٍّ فنيٍّ ومهارةٍ ودقةٍ في مجال عمله.
وقادر على التعامل مع الأجهزة الفنية واستخدامها بالشكل المناسب لإنجاح العمل المطلوب منه ضمن اختصاصه.

6. **مهامّ الوظيفة:**
   - تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
   - يعتمد على خبراته الذاتيّة ومواهبه الفنيّة في إنجاح عمله، مستخدماً بذلك الأجهزة الفنيّة ضمن اختصاصه بمهارةٍ ودقةٍ متناهيةٍ.
   - التقيد بتعليمات المخرج أثناء تنفيذ العمل.
   - الحفاظ على الأجهزة التي يعمل عليها، وصيانتها، وعدم تعريضها للتلف.
7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ:**
   - القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
   - مسؤول عن استخدام الأجهزة الفنيّة ضمن اختصاصه بشكلٍ جيدٍ لإنجاح العمل المطلوب تنفيذه.
   - إنجاز حجم العمل السنوي المطلوب منه بحسب القوانين والأنظمة النافذة.
   - الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.
8. **شروط التعيين**: حيازته على الإجازة الجامعيّة في الاختصاص.
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيمية:**
10. **تأثير الوظيفة الاتصال مع الغير المسؤولية عن الوسائل والمواد**: وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة بالوظيفة
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميزاً ومهارةً في إنجاز عمله.
12. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:** يتعرض شاغل الوظيفة إلى المسائلة وإلى مخاطر بيئيّة، كالعمل ضمن ظروف صعبة.
13. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد الفنانين في الهيئة من حملة شهادة الدراسة الثانوية العامّة، مع خبرة في ممارسة الاختصاص لمدة لا تقل عن ست سنوات، وتقييمه

من قبل لجنة شؤون الفنانين بدرجة جيد جداً في عمله، واتباعه دورةً تدريبيّةً مهنيّةً لا تقل عن سنة تحت إشراف اختصاصيّ في المهنة، واجتيازه هذه الدورة بنجاحٍ.
أحد الفنانين المصنفين بهذه الوظيفة قبل عام 1975 وفق أحكام قانون الفنانين رقم 32 لعام 1973.

14. **الشروط والمستلزمات الوقائية:** توفير مستلزمات وقائية شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

8. بطاقة توصيف وظيفة: منفذ ديكور

1. **تصنيف الوظيفة:** خدمات الإدارة (الفنيّة)
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: رئيس الدائرة المختصة.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: -
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ والإداريّ.
5. **الوصف العامّ**:

يتمتع شاغل هذه الوظيفة بموهبةٍ، وبحسٍّ فنيٍّ، ومهارةٍ مهنيّةٍ، ودقةٍ في مجال عمله.

ولديه القدرة على استيعاب التصاميم الخاصة بالديكورات، والإشراف على تصنيفها، وتنفيذها.

6. **مهامّ الوظيفة:**
   - تنفيذ المهامّ المطلوبة منه بحسب البرامج المقررة من قبل دائرته.
   - الإشراف على تصنيع الديكورات لدى الورشات العاملة، وعلى تنفيذها داخل الاستوديوهات.
   - التقيد بمواعيد العمل المقررة من قبل الدائرة للقيام بمهامّ عمله.
7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ**:
   - القيام بالمهامّ والواجبات التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة.
   - مسؤول عن إنجاز تصاميم الديكور، وتنفيذها بشكلٍ جيدٍ بحسب المخططات والمصورات الموضوعة لهذه الغاية.
   - التقيد بتعليمات مهندس الديكور.
   - الالتزام والتقيد بآداب المهنة وتقاليدها.
8. **شروط التعيين:**
   - حيازته على شهادة معهد متوسط (اختصاص تجارة)، مع خبرة في العمل لا تقل عن سنة.
   - حيازته على شهادة الدراسة الثانوية الفنيّة اختصاص تجارة، مع خبرة في مجال العمل لا تقل عن ثلاث سنوات،
   - واتباعه دورةً تدريبيّةً لمدة ستة أشهر تحت إشراف مهندس ديكور.
9. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة**:
10. **تأثير الوظيفة الاتصال مع الغير المسؤوليّة عن الوسائل والمواد:** وفق النظام الداخليّ والأحكام الخاصة بالوظيفة.
11. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب عمل شاغل الوظيفة حسّاً فنيّاً متميزاً في إنجاز عمله.

12. **ظروف البيئة و مخاطر العمل:** يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة ومخاطر بيئيّة، كالعمل في ظروفٍ صعبة.
13. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد العاملين في الهيئة من حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة، مع خبرة وممارسة في الاختصاص لمدة لا تقل عن ست سنوات.
حيازته على شهادة الدراسة الإعداديّة، مع خبرة وممارسة في الاختصاص لمدة عشر سنوات على الأقلّ.
واتباعه دورةً تدريبيّةً مهنيّةً ومسلكيّةً تحت إشراف مهندس ديكور لمدة ستة أشهر.
14. **الشروط والمستلزمات الوقائيّة:** توفير مستلزمات وقائيّة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

9. بطاقة توصيف وظيفة: مدير عامّ.

1. **تصنيف الوظيفة:** إدارة عليا
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: وزير الإعلام.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: مدير الإدارة والمالية.
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ الإداريّ
5. **الوصف العامّ**:

إعلاميّ أو إداريّ مؤهل مهنيّاً، وعلمياً، وإدارياً، ومتبع لدورات إدارة عليا.

ومارس العمل الإداريّ أو الإعلاميّ في المؤسسات الإعلاميّة، وأثبت كفاءته في الأعمال الموكلة إليه.

ويتمتع بشخصيةٍ قياديةٍ تؤهله لممارسة وظيفته بشكلٍ ناجح.

6. **مهامّ الوظيفة**:

- تلقى التعليمات السياسيّة من مجلس الإدارة- وترجمتها إلى إجراءات تنفيذيّة.
- إصدار التعليمات المهنيّة والإدارة الخاصة بالعمل الهيئة.
- إقرار الخطط البرامجيّة السنويّة المقترحة للمديريات.
- الإسهام في تطوير العمل الصحفيّ والبرامجيّ والهندسيّ في القطر العربي السوري من حيث الشكل، والمضمون، ورفع مستوى البرامج الإذاعيّة والتلفزيونية.
- يرأس الاجتماعات اليوميّة والدوريّة للجنة الاستشاريّة واللجان البرامج واللجان الخاصة.
- إصدار قرارات الإيفاد وفقاً للأنظمة النافذة.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ**:

- يرأس المدير العام جهاز العاملين في الهيئة، وهو مسؤولٌ عن حسن سير العمل فيها أمام الوزير ومجلس الإدارة.
- يعتبر مسؤولاً عن تحقيق أهداف الهيئة.
- المرجع المسؤول مباشرةً عن إدارة الهيئة وشؤون جميع العاملين فيها.
- وبشكلٍ عامّ يعتبر مسؤولاً عن شؤون الهيئة من كافة النواحي.

8. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة**:

- تنفيذ العمل المنتج بإشرافه، ومراقبة جميع الشؤون التي لم تنص الأنظمة على أنّها من اختصاص مجلس الإدارة أو الوزير
- ممارسة كافة الصلاحيات وفق أحكام النظام الداخليّ، والتي يفوض بها من قبل الوزير.
- يتولى المدير العامّ كافة الصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين والأنظمة النافذة.

9. **تأثير الوظيفة الاتصال مع الغير المسؤولية عن الوسائل والمواد:**

تحدد وفق مضمون النظم الداخليّ، والأنظمة المعمول بها والخاصة بممارسة وظيفته.

10.الجهد الفكريّ والعضليّ:

يتطلب شاغل وظيفة مدير عام جهداً فكريّاً متميّزاً، وحسّاً إعلاميّاً، ومتابعةً يوميةً للأحداث السياسيّة والاجتماعيّة والاطلاع المستمر على النظريات الإعلامية.

ومتابعة التطورات في البرامج الإذاعيّة والتلفزيونيّة، وفي التقنيات الفنيّة في مجال الاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة.

11.ظروف البيئة ومخاطر العمل:

يتعرض شاغل الوظيفة إلى المسائلة والمقاضاة من قبل الغير، وإلى مخاطر بيئيّة، كالعمل ضمن ظروفٍ صعبة.

12.إسناد الوظيفة:

تستند هذه الوظيفة إلى أحد الصحفيين أو البرامجيين أو الإداريين العاملين وفق الشروط التالية

حيازته على شهادة الدكتوراه في نفس الاختصاص، مع خبرة لا تقل عن ست سنوات

حيازته على شهادة الماجستير في نفس الاختصاص، مع خبرة لا تقل عن ثماني سنوات.
حيازته على شهادة جامعيّة، مع خبرة ممتازة في مختلف مجالات العمل الصحفيّ أو البرامجيّ أو الإداريّ لمدة لا تقل عن أربع عشرة سنة.

13.**الشروط والمستلزمات الوقائيّة:** توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة المهمّة المكلف بها.

10. بطاقة توصيف وظيفة: مدير التلفزيون

1. **تصنيف الوظيفة: إدارة عليا**
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: المدير العام
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة:** مدير البرامج العامّ.
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ الإداريّ.
5. **الوصف العامّ:**

- برامجيّ أو إداريّ أو صحفيّ مؤهل مهنيّاً وإداريّاً، ويتمتع بإمكانات وقدرات جيدة للقيام بمهامّ الوظيفة.
- ومارس مختلف الأعمال البرامجيّة والإداريّة الأساسية بكفاءة.
- وذو مقدرة على الإشراف، وإدارة، وضبط سير العمل بما يضمن إنجاز المهامّ المطلوبة في مواعيدها المحددة
- وقادر على تخطيط العمل، وبرمجته إلى مستوى مديريته بما يكفل حسن تنفيذ العمل.

6. **مهامّ الوظيفة:**

- تلقى التعليمات السياسيّة والمهنيّة والإداريّة من المدير العام، وترجمتها إلى إجراءات تنفيذيّة
- الإسهام في تطوير العمل الصحفيّ والبرامجيّ من حيث الشكل، والمضمون، ورفع مستوى البرامج التلفزيونيّة.
- توجيه المسؤولين في إدارة البرامج لرصد الأحداث الداخليّة والخارجيّة، ورصدها برامجياً وسياسياً.
- إبداء الرأي حول خطة لإنتاج البرامجيّة السنويّة المقترحة لتغطية الدورات التلفزيونيّة.
- دراسة خطة البرامج الدوريّة والاستثنائيّة البرامجيّة.
- الاطلاع على نشرات الأخبار والبرامج السياسية، وإعطاء التوجيهات اللازمة بشأنها.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفي:**

- الإشراف والمراقبة على سير العمل والعاملين في الدوائر وتوجيه مرؤوسيه، ويكون مسؤولاً عن أيّ تقصير في ذلك.
- تنفيذ القرارات والأوامر الصادرة في الهيئة، واقتراح تكليف العاملين بالأعمال الإداريّة التي يراها ضرورية لحين سير العمل.
- اقتراح التعيينات والمكافآت لمرؤوسيه.
- بيان الرأي وفي بريد مديريته، وكلّ ما يتعلق بشؤون العاملين فيها، وتقديمه للمدير العام.
- رفع تقرير دوري عن تنفيذ الدورات التلفزيونيّة، وملاحظاته، واقتراحاته بشأنها.

8. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة:**

- يحق لشاغل الوظيفة منح الإجازات الساعيّة للعاملين في الإدارة، والتكليف بالمهمات اليوميّة.
- فرض عقوبتي التنبيه والإنذار بحق مرؤوسيه في ضوء الاقتراحات المتسلسلة.
- اقتراح المكافآت والعقوبات والإجازات بأنواعها لمرؤوسيه.
- وبصورةٍ عامّة اتخاذ كافة الإجراءات التي تكفل تنفيذ مهامّ المديريّة بالصورة الأفضل.
- ممارسة كافة الصلاحيات وفق أحكام النظام الداخليّ، وتلك التي يفوض بها من قبل المدير العامّ بشكلٍ أصولي.

9. **تأثير الوظيفة الاتصال مع الغير المسؤولية عن الوسائل والمواد** : تحدد وفق النظام الداخليّ، والأنظمة المعمول بها والخاصة بممارسة مهامّ وظيفته.
10. **الجهد الفكريّ والعضليّ**: يتطلب شاغل الوظيفة جهداً فكريّاً مميّزاً، ومتابعة كلّ ما يصدر من القوانين والأنظمة المتجددة، والسهر على تطبيقها، والمستجدات في شؤون التلفزيون وبرامجه.
11. **ظروف البيئة ومخاطر العمل**: يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة والمقاضاة من قبل الغير، وإلى مخاطر بيئيّة لعمل ضمن ظروف طبيعيّة صعبة.
12. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة إلى أحد الصحفيين أو البرامجيين أو الإداريين في الهيئة، مع حيازته على شهادة جامعيّة، مع خبرة لا تقل عن اثني عشر عاماً في نفس الاختصاص.
13. **الشروط والمستلزمات الوقائية**: توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة.

11. بطاقة توصيف وظيفة: مدير القناة الأولى

1. **تصنيف الوظيفة**: إدارة عليا
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: مدير التلفزيون.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: رئيس دائرة في المديرية يكلفه المدير العام.
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ.
5. **الوصف العامّ:**

- فنانٌ أو صحفيٌّ أو برامجيٌّ أو إداريٌّ يتمتع بإمكانات وقدرات جيدة للقيام بمهامّ الوظيفة.
- مارس مختلف أنواع الأعمال الإداريّة البرامجيّة أو الفنية بكفاءة.
- ذو مقدرة على الإشراف على مرؤوسيه، وضبط سير العمل بما يضمن إنجاز الأعمال المطلوبة في مواعيدها المحددة.
- قادر على تخطيط العمل، وبرمجته على مستوى مديريته بما تكفل حسن تنفيذ مهامّ مرؤوسيه اليوميّة والدوريّة.

6. **مهامّ الوظيفة:**

- تلقى التعليمات الإداريّة من مدير التلفزيون، وترجمتها إلى إجراءات تنفيذيّة.
- تنسيق العمل بين الدوائر والشعب التابعة له من الناحتين الإداريّة والبرامجيّة.
- اقتراح تكليف الكُتاب والمحدثين ورجال الفكر والفنّ، ودعوتهم للمشاركة في البرامج التلفزيونيّة.

- تقديم الدراسات والإحصاءات والمقترحات إلى لجنة البرامج بشأن اعتماد البرامج الدوريّة، وسبل رفع مستواها الفنيّ.
- تقديم المقترحات حول انتقاء البرامج، والمسلسلات العربيّة والأجنبيّة المرشحة من الشركات الأجنبيّة.
- وضع تصور الدورات البرامجيّة، وهيكلتها، ورفعه لمدير التلفزيون.

7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ**:

- الإشراف الكامل على سير العمل والعاملين في الدوائر بتوجيه مرؤوسيه، ومتابعة عملهم، ويكون مسؤولاً عن أيّ تقصير في ذلك.
- متابعة تنفيذ البرامج اليوميّة والدوريّة وتدوين الملاحظات حول تنفيذها.
- اقتراح التعويضات المناسبة لكلّ مادةٍ في مجال الاستكتاب الداخليّ والخارجيّ.
- بيان الرأي في بريد مديريته، وفي كلّ ما له علاقة بشؤون العاملين في مديريته.

8. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة:**

- حق إبداء الرأي والتعديل بشأن المقترحات المقدمة من قبل رؤساء الدوائر والشعب أو مرؤوسييه.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتسيير العمل في مديريته وفق أوامر العمل، والتعليمات الناظمة لها
- اقتراح المكافآت والعقوبات لرؤساء لدوائر والشعب التابعة له.
- منح الإجازات الساعيّة، وفرض عقوبتي التنبيه والإنذار للعاملين في مديريته.

9. **تأثير الوظيفة الاتصال مع الغير المسؤولية عن الوسائل والمواد:** وفق مضمون النظام الداخليّ والأحكام الخاصة الوظيفة.
10. **الجهد الفكريّ والعضليّ:** يتطلب شاغل الوظيفة جهداً فكريّاً متميّزاً في إنجاز عمله، إضافةً إلى متابعة ما يصدر من القوانين والأنظمة وكافة المستجدات في شؤون البرامج التلفزيونيّة.
11. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:** يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة والمقاضاة من قبل الغير، وإلى مخاطر بيئية تتطلب منه المواظبة على الدوام.
12. **إسناد الوظيفة:** تستند هذه الوظيفة لأحد العاملين في المؤسسة وفق الشروط التالية.
حيازته على الإجازة الجامعيّة مع خبرة جيدة في مختلف الأعمال الإداريّة أو البرامجيّة أو الفنيّة لا تقل عن عشر سنوات.
13. **الشروط والمستلزمات الوقائية:** توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاًلطبيعة المهمّة المكلف بها.

12. بطاقة توصيف وظيفة: رئيس دائرة التنسيق والتنفيذ

1. **تصنيف الوظيفة:** إدارة وسطى
2. **وظيفة الرئيس المباشر**: مدير البرامج.
3. **وظيفة من ينوب عن شاغل الوظيفة**: أحد رؤساء الدوائر والشعب بتكليف من المدير العامّ.
4. **المراكز الوظيفيّة التابعة لها**: وفق الهيكل التنظيميّ الإداريّ.
5. **الوصف العامّ:**
   - أن يكون مؤهلاً فنيّاً وإداريّاً للقيام بمهامّ الوظيفة.
   - لديه القدرة على توجيه رؤساء الشعب والعاملين في دائرته.
6. **مهامّ الوظيفة**:
   - تلقى التعليمات الصادرة عن رؤسائه، وإبلاغها إلى رؤساء الشعب والعاملين في الدائرة.
   - تنفيذ خطط المديرية التابع لها، وترجمتها إلى إجراءاتٍ تنفيذيّة حسب البرنامج المخطط لها والموضوع لهذا الغرض.
   - تقديم تصور للبرامج المقترحة للدورات التلفزيونيّة العاديّة والاستثنائيّة؛ لإقرارها من لجنة البرامج المعتمدة في المديرية، وتوزيعها على الدوائر المختصة ذات العلاقة بتنفيذها.
   - تحديد احتياجات برامج القناة من المسلسلات التلفزيونيّة؛ لدراسة إمكانيّة تأمينها عن طريق الجهات المختصة.
   - إجراء التعديات اليوميّة على برامج القناة حسب مقتضيات المصلحة وبعد موافقة مدير البرنامج والجهات المسؤولة.
   - الإشراف على عمل العاملين في دائرته، وتوزيع العمل على منفذي القناة ومساعي الاستديو والمذيعين والمذيعات لفترات البث.
   - إعداد تقرير يوميّ مفصل عن تنفيذ فترات البث.
7. **مسؤوليات المركز الوظيفيّ**: بيان الرأي في بريد الدائرة وكلّ ماله علاقة بشؤون العاملين فيها.
8. **الصلاحيات والتفويضات التنظيميّة:**
   - يحق لشاغل هذه الوظيفة إبداء الرأي بشأن المقترحات المقدمة من مرؤوسيه.
   - اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتسير العمل وفق التعليمات الصادرة.
   - اقتراح المكافآت والعقوبات لرؤساء الشعب التابعة له والعاملين لديه.
9. **تأثير الوظيفة والاتصال مع الغير والمسؤوليّة عن الوسائل والمواد:**
   يحدد وفق مضمون هذا النظام والأنظمة المعمول بها والخاصة بممارسة مهامّ وظيفته.

10. **الجهد الفكريّ والعضليّ**: يتطلب عمل شاغل الوظيفة جهداً فكريّاً متميّزاً في إنجاز عمله، إضافة إلى وفرة المعلومات الفنيّة في مجال عمله.
11. **ظروف البيئة ومخاطر العمل:**
يتعرض شاغل الوظيفة إلى المساءلة والمقاضاة من قبل الغير وإلى مخاطر بيئيّة، كالعمل ضمن ظروف طبيعيّة صعبة ومخاطر المهمّات الصعبة.
12. **إسناد الوظيفة**: تسند هذه الوظيفة إلى أحد العاملين في المؤسسة وفق الشروط التالية:
    - حيازته إجازة جامعيّة في الاختصاص مع خبرة لا تقل عن ثمان سنوات.

- حيازته على معهد متوسط مع خبرة لا تقل عن اثنتي عشرة سنة، واجتيازه دورةً تدريبيّةً من مسلكيّة مهنيّة.
- حيازته على شهادة الدراسة الثانوية مع خبرة لا تقل عن خمس عشرة سنة، واجتيازه دورةً تدريبيّةً مسلكيّة ومهنيّة.

13. **الشروط والمستلزمات الوقائية:** توفير مستلزمات وقائيّة شاغل الوظيفة وفقاً لطبيعة العمل المكلف به.

الخلاصة

- التوصيف الوظيفيّ هو وثيقة تعدّها الشركات لكلّ وظيفةٍ في الهيكل التنظيميّ، بحيث يتضح في التوصيف الوظيفيّ مجموعة عناصر هامّة، مثل: المُسمّى الوظيفيّ، مكان العمل، المسؤول المباشر، رقم الوظيفة، تاريخ استحداث المنصب الشاغر، الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفيّ، واجبات الوظيفة التي يناقشها التوصيف الوظيفيّ المعنيّ، الأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلميّة والتدريبيّة المطلوبة من صاحب الوظيفة.
- يكون التوصيف الوظيفيّ جاهزاً قبل الإعلان عن الوظيفة، وتتمّ مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات التوصيف الوظيفيّ الموجود لدى إدارة الموارد البشريّة، ويكون هذا التوصيف جزءاً من دليل الشركة الإجرائيّ الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات المؤسسة.
- تتجلى أهميّة التوصيف الوظيفيّ في كونه يحقق فعالية الأداء التنظيميّ، كونه يسهم بشكلٍ مباشر في تعريف القائمين بالاتصال بالمهامّ المطلوبة منهم، والصلاحيات التي يتمتعون بها لأداء عملهم، و كونه يوفر لهم معرفةً مسبقةً بمعايير الأداء التي سيتمّ تقييمهم بناءً عليهاهذا من جهةٍ، ومن جهةٍ ثانية فإنّ التوصيف الوظيفيّ يساعد الإدارة بشكلٍ كبيرٍ على تحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المرشحين لشغل المناصب في المؤسسة، كما ويساعد الإدارة في التغلب على قسمٍ كبيرٍ من الصراعات التنظيميّة، الناتجة عن التشابك والازدواجيّة في المهامّ والواجبات بين شاغلي المواقع في كافة المستويات؛ بسبب عدم وضوح وتوثيق هذه المهامّ.

التمارين:

من فضلك: اختر الإجابة الصحيحة ممّا يلي:

1- أهداف التوصيف الوظيفيّ

A - فهم مجال مسؤولية العمل.

B- البناء الفكريّ للقائم بالاتصال.

C- السيطرة على الطاقات الكامنة للإنسان.

D- بناء نظام اتصالي فعال في المنظمة.

الاجابة الصحيحة: A- فهم مجال مسؤولية العمل.

....

2- يستعمل المدير التوصيف الوظيفيّ للمنصب من أجل:

A- إدخال موظفين جدد إلى مواقعهم.

B- السيطرة على المرؤوسين

C- تحفيز المرؤوسين في المنظمة

D- بناء نظم للترقية الوظيفيّة.

الاجابة الصحيحة: **A -** إدخال موظفين جدد إلى مواقعهم.

....

3-من محتويات مواصفات الوظيفة:

A- الخبرة.

B- العمر.

C- الاتجاه السياسيّ.

D- الهوايات.

الاجابة الصحيحة: A - الخبرة.

....

الوحدة التعليمية العاشرة
مصطلحات عامّة في إدارة المؤسسات الإعلاميّة

الأهداف التعليميّة:

في نهاية هذه الوحدة التعليميّة سيكون الطالب قادراً على أن:

يعرف أهمّ المصطلحات المستخدمة في إدارة المؤسسات الإعلاميّة، وذلك بهدف:

1- إزالة اللبس، وتصحيح الكثير من المفاهيم الخاطئة المستخدمة في مجال الإدارة.

2- المساعدة في فتح آفاق جديدة لفهم عملية الإدارة.

3- الاستعانة بها في المجال المهنيّ.

الأجور:

1. أجور اسميّة:

تُعنى هذه العبارة المبلغ الفعليّ من النقود الذي يكسبه المرء، دون أن تُؤخذ في الاعتبار أيّة مزايا خاصة تضفها الوظيفة، ومرادف هذه العبارة هي "الأجور النقديّة"، وأيّ تغيير في الأجور النقديّة، وقد يلازمه جزئيّاً أو كلياً التغيير في المستوى العامّ للأسعار؛ لذلك يميز الاقتصاديون بين "الأجور النقديّة" وبين "الأجور الحقيقية".

2. أجور حقيقيّة:

في الاقتصاد تعني (الأجور النقديّة) أو (الأجور الاسميّة) ذلك المقدار من النقود الذي يحصل عليه الشخص كعائدٍ أو مكافأةٍ عن أداء عملٍ معيّن؛ أمّا (الأجور الحقيقيّة) فهي تدل على المكافأة الفعليّة ليس فقط في صورة نقودٍ، بل أيضاً في صورة وجود بعض المزايا الخاصة المتعلقة بظروف العمل، فضلاً عن عدم وجود بعض المساوئ، وعلى ذلك ففي تقدير (الأجور الحقيقيّة) لمهنةٍ أو حرفةٍ ما، لا بدّ أن تُؤخذ في الاعتبار الطبيعة الملائمة أو غير الملائمة لنوع العمل، محاسن أو مكاره العمل، طول ساعات العمل، عدد أيام الإجازات بالأجر المدفوع (عارضة ومرضيّة واعتياديّة وخاصة)، مدى تأثير العمل على صحة العامل، مدى تعرض العامل لمخاطر العمل، فرص الترقية والعلاوات (الدوريّة والإضافيّة والاستثنائيّة)، وهذا كلّه بالإضافة إلى الأجر النقديّ المدفوع.

وأهمّ من هذه الاعتبارات في تقدير (الأجر الحقيقيّ) ما قد يحدث من تغيراتٍ في المستوى العامّ للأسعار وتكاليف المعيشة تبعاً لنشوء ظروف الحرب مثلاً، وهنا تتناقص القوة الشرائيّة؛ بسبب ارتفاع الأسعار لأي أجرٍ نقديّ معيّن، ومن هنا يكون "الأجر النقدي" أكبر من "الأجر الحقيقيّ" للعامل، والعكس خلال فترة الكساد عندما يهبط المستوى العامّ للأسعار، وتنخفض تكاليف المعيشة، وتزيد القوة الشرائية لكلّ وحدةٍ من النقود، وعلى ذلك فإنّ الأجور الحقيقيّة خلال فترات الرواج أو فترات الكساد قد تتغير بمعدلٍ مختلفٍ جداً عن معدل تغير الأجور النقديّة أو الاسميّة، وفي بعض الأحيان تسير في عكس الاتجاه، إذ أنّ الأجور الحقيقيّة تتحدد على أساس ما يمكن لأي أجرٍ نقديّ معين أن يشتريه (القوة الشرائيّة) من مختلف السلع والخدمات في أيّ وقتٍ معين.

3. أجور ورواتب:

الأجور والرواتب في مفهوم التخطيط: هي مجموع ما يستحق للمشتغلين في العملية الإنتاجيّة من الموظفين والعمال نظير عملهم خلال السنة، سواء كان المشتغل يتقاضى أجراً فعلياً نقدياً أو عينياً، أو كان صاحب عمل يحسب لنفسه أجراً، أو يحسب له أجر المثل ضمنياً؛ ولا تشمل الأجور والرواتب ممّا يُدفع نقداً أو عيناً منها فحسب، بل تشمل أيضاً ما يحتجز من الاستحقاقات عن العمل لاستخدامها في أغراض التأمين الاجتماعيّ والادخار، وما يتقاضاه المشتغلون من بدلاتٍ وأجورٍ إضافيّة.

الإدارة بالأهداف:

منذ أن أُبتكر أسلوب الإدارة بالأهداف في منتصف الخمسينات، بدأت محاولاتٌ كثيرةٌ لتوضيح المفهوم وتداوله بين الباحثين والدارسين، وظهرت من خلال هذه المحاولات مجموعةٌ من التعاريف كلّ منها حاول أن يبرز جانباً أو آخر من جوانب الإدارة بالأهداف، أو يؤكده، أو يعتبره أهمّ العناصر التي تساعد على نجاحها، إذ نجد مثلاً في محاولة للتمييز بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليديّة، أنّ الأولى تعرّف بأنّها "تنقل عملية تحديد الأهداف والرقابة على تنفيذها من التركيز في يد الإدارة، إلى جعلها عملية مشاركة بين الإدارة والأفراد على المستويات التنظيميّة المتعددة" وثمّة تعريفٌ آخر للإدارة بالأهداف هو "أنّها أسلوبٌ من أساليب الإدارة، يُمكن من خلاله للمنشأة كلّها إدارات وأقسام وأفراد تحديد أهداف معيّنة، والعمل على تحقيقها من خلال إجراءات معيّنة توضع موضع التنفيذ في فترةٍ زمنيةٍ معيّنةٍ، وذلك في المجالات الرئيسيّة لاختصاص ومسؤوليّة هذه الإدارات والأقسام والأفراد".

وتنقسم أهداف المنشأة كوحدةٍ اقتصاديةٍ إلى نوعين: أهدافٌ عامّةٌ وأهدافٌ فرعيّةٌ؛ أمّا الأهداف العامّة فهي التي تحدد الموارد التي تختارها الوحدة الاقتصادية لتحقيق هذه الأهداف، وهي التي تقود أيضاً إلى رسم السياسات للمدى القصير والمدى الطويل، واختيار الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات، وهي أيضاً وفي ذات الوقت التي تساعد على تحديد الأسس التي ينبني عليها أسلوب تقييم الأداء لقياس مدى تقدم الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق هذه الأهداف؛ أمّا الأهداف الفرعيّة فهي التي تقود العمل اليومي للوحدة، فالأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل الوحدة تكون مترابطةً ومكملةً بعضها لبعض، إذا ما كانت الأهداف محددةً وواضحةً، وتحدد الأهداف الفرعيّة لكلّ قسمٍ من الأقسام إلى أن تصل إلى ما يمكن أن يُطلق عليه "التسلسل التنظيميّ للأهداف".

ومن ثمّ فالإدارة بالأهداف والنتائج هي فلسفةٌ ونظامٌ.
فهي فلسفةٌ؛ لأنّها تقوم على مبدأ تشجيع وتطوير فعالية الإدارة، عن طريق مشاركة المستويات الإداريّة المختلفة في تحديد الأهداف ورسم السياسات واختيار الإجراءات،وألا تكون مهمّة المستويات الإداريّة الوسطى والتنفيذيّة هي مجرد القيام بالتنفيذ الحرفيّ لما سبق أن رُسم بمعرفة الإدارة العليا، بعبارةٍ أخرى فإنّ الإدارة التنفيذيّة ينبغي أن تكون قادرةً على مجابهة التغيرات التي تلزمها بها الأحداث الاقتصادية التي تواجه المنشأة.



والإدارة بالأهداف والنتائج هي أيضاً نظامٌ؛ لأنّها تتمثل في مجموعةٍ من المبادئ والإجراءات التي تصمم لتسهيل التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والقيادة الإداريّة، وكلّ ذلك في إطار فلسفة الإدارة بالأهداف.



الاستراتجيّة:

الاستراتيجيّة في المعنى العامّ: هي علم وفن استخدام القوى السياسيّة والاقتصاديّة والعسكريّة لدولةٍ ما (أو مجموعة دول)، من أجل توفير أقصى الدعم للسياسة التي تتبناها الدولة (أو مجموعة الدول)، سواء في زمن الحرب أو السلم.
الاستراتيجيّة في المعنى العسكريّ: هي علم أو فن استخدام كلّ الموارد المتاحة في دولةٍ ما أو تحالف من الدول؛ لتحقيق أهداف الحرب، هذا هو المعنى الحديث للكلمة، ويعكس الحاجة إلى التعبئة العسكريّة والاقتصاديّة العامّة من أجل المعركة الحربيّة، ومع ذلك ففي القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، عندما أصبح استخدام مصطلح "الاستراتيجيّة" شائعاً لأوّل مرةٍ، كان هذا المصطلح يعني الخطط الشاملة العسكريّة والسيكولوجيّة، التي يضعها قادة القوات المحاربة من أجل كسب المعارك الحربيّة.
الاستراتيجيّة في المعنى الاقتصاديّ: تنطوي على "تخطيطٍ طويل المدى في صدد استخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع، من أجل تحقيق هدف نهائيّ لحركة اجتماعيّة في المجال الاقتصاديّ، ووفقاً لهذا التعريف يمكن إدراك أنّ ثمّة استراتيجيّة للتنمية الاقتصاديّة أو استراتيجيّة لحركة

التصنيع مثلاً أمّا التكتيك فيعني أنّ التنمية الاقتصاديّة هدفٌ استراتيجيّ للمجتمع المعين، إلّا أنّ الوسيلة إلى تحقيق هذا الهدف، هو "التكتيك" الذي يتضمن الخيار بين أحد بديلين: النمو المتوازن أو النمو غير المتوازن، كذلك فإنّ التصنيع هدفٌ استراتيجيّ إلّا أنّ الوسيلة إلى تحقيق هذا الهدف، هي "التكتيك" الذي يضمن التركيز إمّا على الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، وإمّا على الصناعات الرأسماليّة الثقيلة.

التخطيط الاقتصاديّ:

التخطيط أسلوبٌ علميّ في التنمية الاقتصاديّة، يستهدف تنظيم الاقتصاد القوميّ، وتطوير الحياة الاجتماعية في جميع المجالات بطريقةٍ علميةٍ وعمليةٍ وإنسانيةٍ، تضمن حسن استغلال موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية، وجميع الثروات الموجودة والكامنة والمحتملة بما يكفل تحقيق الخير لمجموع الشعب، ويوفر لها حياة الرفاهيّة؛ أمّا تحقيق هذا الخير فمرده إلى التخطيط إذ يتضمن حسن استغلال الموارد والثروات، فإنّه يتضمن ما يلي:

- حسن توزيع الدخل القوميّ بين أفراد المجتمع.
- حسن توزيع الدخل القوميّ بين المناطق المختلفة داخل المجتمع، فلا تنعم بعض المناطق بتركز المشروعات فيها ووفرة الخدمات الأساسية، بينما تُحرم منها مناطق أخرى.

ويتضمن التخطيط ثلاث مراحل:

- وضع خطة شاملة لجميع عمليات الإنتاج، يشترك في تحمل مسؤولياتها كلّ من جهاز التخطيط المركزيّ ومختلف جهات التنفيذ.
- تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة الموضوعة، عن طريق جهات التنفيذ كلّ جهةٍ فيما يخصها من نشاطٍ معين أو مجموعة معيّنة من الأنشطة الاقتصاديّة.
- متابعة تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة؛ للتغلب على ما قد يعترض سير التنفيذ من صعوبات.

وهذا الأسلوب في التنمية يتطلب وجود جهاز تخطيطيّ كفؤ، يستطيع تعبئة الموارد النادرة، وتنظيم انتشار توزيعها بأكثر الوسائل كفاءةً في إشباع الحاجات الاقتصاديّة المستقبليّة، وبما يحقق أهداف الخطة كاملةً، كما أنّه لا بدّ أن يعتمد هذا الجهاز على مركزيّة في التخطيط ولا مركزية في التنفيذ، بحيث يكفل وضع برامج الخطة في يد كلّ جموع الشعب، ومن هنا فإنّ الفرد والمنشأة، والسلطة المحلية، والحكومة الوطنيّة تشتغل بالتخطيط، أمّا الوسائل المطبقة لإشباع هذه الحاجات فيمكن أن تُوصف "بالسياسة الاقتصاديّة"

التقدم التكنولوجيّ:

تقدم يتسمّ بما يلي:

- بالتحسينات في طرق الإنتاج، وتتحقق من خلال الإدارة الفعالة، والمزيد من تقدم الخطى نحو التخصص، واستخدام أفضل لعنصر العمل والمواد والمعدات الرأسماليّة، والتنظيم العلميّ (الترشيد) للعمليات الإنتاجيّة عموماً.
- بالتحسينات في نوعية الموارد في شكل العمالة عالية المهارة، والتنوع الوظيفيّ لرأس المال.
- بالتحسينات في نوعية المنتجات.
- بارتفاع نسبة رأس المال إلى العمل، أي مقدار متزايد من رأس المال الثابت الإنتاجيّ لكلّ عامل.

دراسة الجدوى الاقتصاديّة:

دراسة مشروع مقترح من جانبيه الفنيّ والاقتصاديّ؛ للتأكد من إمكانية الاستغلال الاقتصاديّ لهذا المشروع في صورة أرباح مجزية، وعادةً ما تكون مثل هذه الدراسة سابقة على إقامة مرحلة التشغيل التجريبيّ للوحدة الإنتاجيّة بالمشروع، أو إقامة النموذج الأصلي، وأياً كانت طبيعة نشاط المشروع (صناعيّاً، زراعيّاً، تجاريّاً، ماليّاً)، فإنّ دراسة الجدوى تشمل عادةً: التكاليف المقدرة لإقامة المشروع، التكاليف المقدرة لتشغيل المشروع وصيانته، الرقم المتوقع للمبيعات، الأسعار المتوقعة في سوق السلعة أو الخدمة التي



ينتجها المشروع، الحجم المقدر لإنتاج السلعة، وحجم ونوعية الطاقة الإنتاجيّة اللازمة لهذا الإنتاج، الحجم المقدر للعمالة ومصادرها، الحجم المقدر للأرباح ومعدل الزيادة المتوقعة فيها.

رأس المال:

هذه الكلمة قد عرّفها الاقتصاديون بطرقٍ عديدةٍ مختلفة، ولكن قد يُقال بوجهٍ عامٍ أنّها تعني رصيد السلع الموجودة لدى المجتمع في فترةٍ زمنيّةٍ معيّنة.

وفي **مجال الاقتصاد** يستخدم الاقتصاديون هذا المصطلح في معانٍ متخصصةٍ مختلفة:

1. **رأس المال العينيّ (الحقيقيّ):** ويُسمّى أيضاً في بعض الأحيان رأس مال المنتجين، كالآلات، والسكك الحديديّة، وأرصدة المواد الخام.
2. **رأس مال ثابت:** وهو قريب الشبه برأس المال العينيّ، ويمثل السلع التي لا يتغير شكلها الماديّ بدرجةٍ محسوسةٍ في غمرة قيامها بالخدمات، مثل المباني، والجسور...إلخ.
3. **رأس مال متداول:** وهو يشمل السلع التي لا بدّ من تحويرها ماديّاً قبل أن يتسنى إنتاجها لأية خدمةٍ، ومثال ذلك المواد الخام من كلّ الأنواع.
4. **رأس المال المتخصص:** وهو قريب الشبه برأس المال الثابت، وهو مكوّنٌ من سلعٍ، لا يمكن عادةً أن تُستخدم لأيّ غرضٍ خلاف الغرض الذي وُجهت إليه أصلاً، أو أُنشئت من أجله، مثال ذلك حوض بناء السفن.

أمّا في **ميدان الأعمال** فإنّ مصطلح «رأس المال» يُطلق عادةً على الأموال التي يكتتب بها المساهمون، أو يقدمها حملة السندات إلى الشركات، ولو أنّ المصطلح يُستخدم أيضاً في المعاني الآتية:

1. **رأس مال طويل الأجل:** ويتمثل في النقود التي تُستثمر في الأسهم والسندات.
2. **رأس مال قصير الأجل:** وهو نقودٌ مقرضةٌ أو مستثمرةٌ لفتراتٍ قصيرةٍ، مثل السلف من البنوك، أو القروض المصرفيّة.
3. **رأس المال العامل:** ويشمل الأصول السائلة أو شبه السائلة، كالحسابات النقديّة بالبنوك، والديون، وأوراق القبض، ناقصاً الالتزامات الجاريّة.

سلوك السوق وسلوك المستهلك:

سلوك السوق:

سلوك المنشآت إزاء التغير في الأسعار، والنواتج، وخصائص المنتجات، ومصاريف البيع، والإنفاق على البحوث.ويتأثر سلوك السوق بهيكل هذه السوق.

سلوك المستهلك:

هناك مبادئ تحكم سلوك المستهلك، وهي بمثابة تعميمات في التحليل الاقتصاديّ، الذي يرتبط بسلوك مستهلكٍ ما في توزيع دخله المحدود بين أنواع عديدة من السلع والخدمات المتاحة له، ومن المفترض في سياق النظرية المفسرة لهذا السلوك:

1. أنّ المستهلك سوف يرتب إنفاقه على النحو الذي تصبح معه المنافع الحدية النسبيّة لكلّ السلع التي يستهلكها متناسبة مع أسعارها النسبيّة.
2. أنّ أي هبوطٍ في سعر سلعةٍ أو خدمةٍ ما مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها، سوف يؤدي إلى زيادة استهلاكه منها، بينما يؤدي الارتفاع في سعرها إلى الأثر العكسيّ.
3. أنّ أي ارتفاعٍ في دخله الحقيقيّ سوف ينجم عنه عادةً استهلاك متزايد من السلع والخدمات، في حين أنّ أي هبوطٍ في دخله الحقيقيّ، سوف ينطوي على الأثر العكسيّ.

ولكن بينما تحدث بعض الاستثناءات على هذه التعميمات، وبينما يختلف الناس اختلافاً واسع المدى في صدد الكلفة الاقتصاديّة في إنفاق دخولهم، فإنّ هذه التعميمات سليمة إلى الحدّ الذي يكفي؛ لاعتبارها فروضاً معقولة في التحليل الذي تتضمنه نظرية سلوك المستهلك.

الشركات:

الشركات في القانون التجاريّ هي منشآتٌ تزاول نشاطاً اقتصاديّاً معيّناً، ويمتلك رأس مالها أكثر من شخصٍ واحدٍ.

فإنّ كانت الشركة تضامنيّة، أي كان الشركاء فيها مسؤولين بالتضامن عن جميع التزامات الشركة إزاء الغير، وأنّ هذه المسؤولية غير محدودة، سُميت الشركة بشركة تضامن؛ لأنّها تقوم على أشخاص الشركاء فيها، ولذلك تعتبر في عداد شركات الأشخاص، إذ أنّ كلّ شريكٍ في هذا النوع من الشركات يشترك في الإدارة، وأي تصرّفٍ له إزاء الغير يُلزم جميع الشركاء الآخرين.ولذلك فلا بدّ أن يتوافر عامل الثقة بين الشركاء جميعاً قبل أن يُقدموا على تكوين شركة التضامن.

وهناك نوعٌ آخر من شركات الأشخاص، وهي «شركات التوصية»، يتضامن فيها بعض الشركاء، ويسهمون في إدارة الشركة، وتكون مسؤوليتهم عن التزاماتها غير محدودة؛ أمّا البعض الآخر فهم شركاء موصون، إذ أنّهم ينوبون عنهم في إدارة الشركة الشركاء المتضامنين فيها، وتكون مسؤوليتهم عن التزامات الشركة محدودة بقدر حصة كلّ منهم في رأس مال الشركة.

أمّا «الشركة المساهمة» أو «الشركة ذات المسؤولية المحدودة»، فهي شركة أموال؛ لأنّ شخصيتها المعنويّة من الناحية القانونّية مستقلة عن شخصية المساهمين فيها؛ ولأنّ هؤلاء المساهمين، أو حملة الأسهم لا تتجاوز مسؤوليتهم عن التزامات الشركة حدود ما يمتلكه كلّ منهم فيها من أسهم رأس المال، وملكية رأس المال الحقيقيّ للشركة ممثلاً في أصولها الثابتة والمتداولة والسائلة ملكية على الشيوع، ولا يتأثر الكيان القانونيّ للشركة المساهمة بوفاة أو انسحاب أحد الشركاء، بعكس الحال في شركات الأشخاص، إذ إنّ أسهم الشركة المساهمة يمكن أن تتداول بالبيع وبالشراء في سوق الأوراق المالية.

وهناك عدد من أنواع الشركات:

الشركة الأمّ:

منشأة تفرض رقابتها على منشأةٍ أو منشآتٍ أخرى، من خلال ملكية أسهم رأس المال فيها.

الشركة التابعة:

منشأة تحكمها منشأة أخرى، من خلال ملكية الأخيرة لأسهم رأس مال الأولى.

شركة توصية:

شركة تشمل مجموعة من الشركاء، تحدد التزاماتهم الماليّة إزاء المنشأة بمقدار رأس المال الذي استثمروه فيها، ومجموعة أخرى من الشركاء المسؤولين بالتضامن عن التزامات الشركة إزاء الغير بلا حدود، بمعنى أنّ شركة التوصية تتكون من شركاء متضامنين وشركاء موصين، ليس لهم أي نصيب نشط في إدارة المنشأة، بل إنّ مهام الإدارة موكولة برمتها إلى الشركاء المتضامنين.ولا يوجد هناك عادةً عددٌ كبيرٌ من شركات الأشخاص التي من هذا النوع.وهذا الوضع يختلف عن وضع شركات الأموال (الشركات المساهمة)، التي تتحدد مسؤولية كلّ مساهمٍ فيها على الإطلاق بمقدار رأس المال الذي استثمره فيها، بالنسبة لالتزامات الشركة إزاء الغير.

شركة تضامن:

اتحاد من أشخاصٍ يمضون سوياً في نشاطٍ مشترك في ميدان الأعمال، بهدف تحقيق الربح، وقد تحوي الشركة أي عددٍ من الأشخاص من أكثر من شخصٍ إلى عشرين شخصاً كما جرت العادة؛ أمّا في حالة إنشاء بنك، فقد جرت العادة أن يكون هناك عشرة شركاء.وهنا فإنّ مسؤولية الشركاء

جميعاً هي مسؤولية غير محدودة، بمعنى أنّ كلّ شريكٍ مطالب بالديون التي تتحملها المنشأة في حدود كلّ ثروته الخاصة بالكامل.وفي بعض الأحيان يعمد مالكو المنشآت الفرديّة (المنشآت التي يملك كلّ منشأة منها فردٌ واحدٌ) إلى تحويلها إلى شركات تضامن، وهي طريقةٌ للحصول على رأس مال إضافيّ، والمشاركة في تحمل المخاطر، وأداء وظائف ومهام الإدارة.ومن السهل تكوين شركة تضامن أو حلّها.

شركة حكوميّة عامّة:

هيئةٌ تنشئها سلطةٌ عامّةٌ، ولها صلاحياتٌ ووظائف محددة، وتتمتع بالاستقلال الماليّ، ويقوم على إدارة هذه الشركة الحكوميّة العامة مجلس المديرين، إلّا أنّ هيكل رأس مال الشركة وعملياتها الماليّة مشابهة لهيكل رأس مال شركة عامة، يملكها المساهمون الأفراد لها ولعملياتها المالية، ولكن حملة أسهم الشركة الحكوميّة العامّة (إذا وجدوا)، ليست لهم مصالح خاصة في أرباح الشركة، وليس لهم حق التصويت أو سلطة تعيين أعضاء مجلس مديري الشركة.

شركة خاصة محدودة المسؤوليّة:

منشأة في ميدان الأعمال ذات مسؤوليّة محدودة، لها عادةً الخصائص التالية:

- أدنى عدد من الأعضاء هو اثنين فقط وأقصى عدد هو خمسون، (باستثناء الأشخاص الموظفين من جانب الشركة والموظفين السابقين).
- لا يمكن للمنشأة أن تدعو الجمهور للاكتتاب في أسهمها أو سنداتها.
- لا بدّ للمنشأة أن تضع قيوداً على حق قابلية تحويل أسهمها.
- لا بدّ من تقديم الميزانيّة العموميّة للمنشأة إلى الإدارة الحكوميّة المختصة بالشركات.

شركة عامّة محدودة المسؤوليّة:

شركةٌ لا يمكن أن تستجيب للقواعد المتعلقة بالشركات الخاصة محدودة المسؤوليّة، وتتمتع بالمزايا الآتية:

- بينما يتعين على الشركة ألّا يقل عدد أعضائها عن سبعة، فليس هناك أي قيدٍ على الحدّ الأقصى لعدد الأعضاء.
- يمكن للشركة أن تدعو الجمهور عامّةً للاكتتاب في أسهمها أو سنداتها.

عندما تُسجّل أسهم الشركة في قائمة الأوراق المالية المتداولة في سوق الأوراق المالية، لا يمكن وضع قيود على قابليتها للتحويل من حائزٍ إلى آخر، من خلال عمليات البيع والشراء في هذه السوق.

الشركة القابضة:

شركةٌ تملك شركة أو شركات أخرى ملكية جزئيّة أو كاملة؛ لأغراض فرض الرقابة عليها.

الصناعة:

يمكن تعريف الصناعة بأنّها (مجموعةٌ من المنشآت التي تنتج منتجاتٍ «متجانسة»، تعدّ بدائل كاملة لبعضها البعض، أو مجموعةٌ من المنشآت التي تنتج منتجاتٍ «متنوعة» نوعاً ما، وتعدّ بدائل قريبة جداً من بعضها البعض).

وتبعاً لهذا التعريف فإنّه يصبح المقياس العامّ لإدخال منتجات معيّنة في صناعةٍ ما، هو قابلية الإحلال بين بعضها البعض إحلالاً وثيقاً.

وهناك معنيان «للصناعة»، ففي أوسع معانيها فإنّها تعني جميع الأنشطة المتنوعة في دولةٍ ما، التي توفر فرص التوظيف للموارد المتاحة فيها.

ولكن يمكن تعريف الصناعة في معنى أضيق بأنّها تلك الأنشطة المعنيّة بإنتاج السلع دون الخدمات، وعلى وجه الخصوص فإنّ أية صناعة تشمل كلّ تلك الأنشطة الموجّهة لإنتاج فئةٍ معيّنةٍ من السلع، مثل صناعة الطائرات، وصناعة السفن، وصناعة العُدد المدارة بالآلات، وصناعة المواد الغذائيّة...إلخ.

وقد تتكون صناعة ما من عدّة وحدات تشغيل كما هو الحال في الزراعة، أو ربما في وحدةٍ واحدة كما في حالة الفحم مثلاً، وقد تقوم منشأة فردية بإنتاج مدى واسع من السلع غير المتماثلة، وهي بهذه المثابة تشارك في أنشطة عدّة صناعات.

الطريقة الاستنباطيّة:

مفهوم الطريقة الاستنباطية:

هي معالجة أية مشكلةٍ اقتصاديةٍ عن طريق البدء بفروض مسلّم بها، وتؤخذ على علاتها على أنّها صحيحة، (وتُسمّى هذه بفروض أو أسس أو مسلمات النظريّة الاقتصاديّة)، وبمساعدة التفكير المنطقيّ الذي يفضي تدريجياً إلى نتيجة النظرية، فالنظرية وفقاً لهذه الطريقة في البحث العلميّ تتضمن:

1. فروض أو مسلمات النظرية.
2. التسلسل المنطقيّ من واقع هذه الفروض.
3. النتيجة المستخلصة من فروض النظرية وتسلسلها المنطقيّ.



مثال عن الطريقة الاستنباطية:
ولنأخذ على سبيل المثال نظرية المنافسة الكاملة، حيث تقوم على فروض أربعة: كثرة عدد البائعين، وكثرة عدد المشترين، وتجانس السلعة، وعدم وجود نفقات نقل للسلعة، وكلّ فرضٍ من هذه الفروض يفضي منطقيّاً إلى وجود سعر موحد في سوق السلعة؛ لأنّ هذه الفروض إذا أخذناها على علاتها، واعتبرناها مسلمات، تؤكد وجود هذا السعر الموحّد في السوق، وهذه هي نتيجة النظرية؛.أمّا التسلسل المنطقيّ الذي يؤدي إلى هذه النتيجة، فيكشف عنه كلّ فرضٍ من هذه الفروض الأربعة: فالفرض الأول يؤكد قيام المنافسة من جانب البائعين، وهذا يفضي بدوره إلى وجود سعرٍ موحّد للعرض في النهاية، كما أنّ الفرض الثاني يؤكد قيام المنافسة من جانب المشترين، وهذا يفضي بدوره إلى وجود سعر موحد للطلب في النهاية، وعندما يتلاقى سعر العرض الموحد مع سعر الطلب الموحد يتحدد سعر السلعة في وضع التوازن؛ أمّا الفرض الثالث فإنّه ينطوي على استبعاد قيام أية فروقٍ في السعر؛ نتيجة للاختلاف النوعيّ بين وحدات السلعة ما دامت السلعة متجانسة، أي أنّ كلّ وحدةٍ منها تماثل جميع الوحدات الأخرى من جميع الأوجه؛.أمّا الفرض الرابع فيستبعد قيام أية فروقٍ في السعر؛ نتيجة لتحمل بعض الوحدات دون الأخرى بنفقات نقل للسلعة.
ويلاحظ أنّ نتيجة النظرية لن تكون صحيحةً، إلّا إذا كان التسلسل المنطقيّ سليماً،.والفروض التي تقوم عليها صحيحةً في جميع الأوقات وبنفس الدرجة دائماً؛ حتى تكون للنظرية صفة التعميم،.وقلما يصدق ذلك أو تثبت صحته بالنسبة للسلوك الاقتصاديّ للإنسان؛.ولذلك فكثيراً ما يلجأ الاقتصاديون إلى طريقةٍ أخرى في البحث العلميّ، وهي الطريقة الاستقرائيّة، وهي تنطوي على مشاهدة الحقائق الفعليّة لاختبار صحة نتائج النظرية الاقتصاديّة وفقاً للطريقة السابقة.
ولنضرب مثلاً بأحد فروض النظرية الاقتصاديّة، وهو مبدأ الحدّ الأقصى، إذ أنّ الفرض الأساسيّ في نظرية الاستهلاك هو حصول الفرد المستهلك على أقصى قدرٍ من الإشباع، والفرض الأساسيّ في نظرية الإنتاج هو حصول المنشأة على أقصى قدرٍ من الأرباح.هل هذا الفرض صحيحٌ في جميع الأوقات، أي بالنسبة لجميع المستهلكين ولجميع المنشآت في ميدان النشاط الاقتصاديّ؟ إنّ هذا الفرض وإن كان الواضح أنّه صحيحٌ لا غبار عليه، إلّا أنّه يتطلب أخذ بعض التحفظات في الاعتبار قبل إمكان تطبيقه في حالاتٍ معيّنة، إذ إنّ الناس يختلفون فيما بينهم في مدى تأثرهم ببعض الدوافع الأخرى، إلى جانب دافع المكسب النقديّ، كالصداقة، أو القرابة، أو الوطنيّة، أو الرغبة في الإجادة والتفوق والبروز في حدّ ذاته في أيّ من الأنشطة الاقتصاديّة.

علم الاجتماع:

علم المجتمع الذي يشتمل حسب بعض تعاريف علماء الاجتماع على ما يلي:



- دراسة مختلف أشكال، ومؤسسات، ونمو الطوائف الاجتماعيّة.
- اكتشاف العلاقات التشابكيّة بين هذه العناصر.
- صياغة التعميمات التجريبيّة، أو قوانين النمو الاجتماعيّ.
- تفسير هذه القوانين معبراً عنها بالرابطة النهائيّة لها بالنظرية الأخلاقيّة.

ووفقاً لهذا التعريف، يتسع نطاق علم الاجتماع ليشمل دراسة المجتمع، والمنظمات الاجتماعيّة، والقوانين، والآداب العامّة، وقواعد السلوك الأخلاقيّ، والدين، ويُعتبر الاقتصاد فرعاً من فروع علم الاجتماع.

قطاع الأعمال:

يتكون من جميع الوحدات الاقتصاديّة التي يُطلق على معاملاتها الارتباط بالإنتاج أو الاستثمار، الذي يؤدي إلى زيادة القدرات الإنتاجيّة في المستقبل، ويضم هذا القطاع قطاعين فرعيين هما:

- قطاع الأعمال الحكوميّ (الأعمال الصناعيّة، والزراعيّة، والتجاريّة، والماليّة، والإسكانيّة التي تقوم بها الحكومة)
- القطاع الخاص، وهو ذلك الجزء من الاقتصاد القوميّ الذي يملكه، ويديره الأفراد أو شركات الأشخاص أو الشركات المساهمة

قطاع حكوميّ "عامّ":

هو ذلك الجزء من الاقتصاد الحكوميّ القوميّ الذي تملكه وتديره الدولة مباشرةً، أو عن طريق سلطاتٍ عامّة أخرى تنشئها الدولة لتؤدي هذه المهامّ بالإنابة عنها، ويشمل هذا القطاع الخدمات العامّة والأعمال الصناعيّة والزراعيّة والتجاريّة والماليّة والإسكانيّة التي تقوم بها الحكومة، وللإنفاق على هذه الخدمات والأعمال فإنّ الحكومة تحصل على إيراداتٍ عامّة، وتمثل إيرادات الحكومة نوعين من الإيرادات: إيرادات سلطة السيادة، وإيرادات الأعمال الحكوميّة، إنّ إيرادات سلطة السيادة، هي تلك الإيرادات التي تقوم بجمعها لا نظير خدمة مباشرة، بل بناء على سلطة السيادة؛ وأمّا إيرادات الأعمال الحكوميّة فتشمل قيمة السلع والخدمات التي تعرضها الهيئات العامّة للبيع في السوق.

قطاع خاص:

ذلك الجزء من الاقتصاد القوميّ الذي يملكه، ويديره الأفراد أو شركات الأشخاص أو الشركات المساهمة، وإن كان هناك بطبيعة الحال بعض الظروف والأوضاع التي تتطلب تشاور رجال الأعمال في القطاع الخاص مع السلطات العامّة في بعض المسائل.

الكفاءة الاقتصاديّة:

الكفاءة التي تُستخدم، وتُنظم بمقتضاها الموارد النادرة في المجتمع الاقتصاديّ، من أجل تحقيق أهداف اقتصاديّة مرسومة ومحددة مسبقاً، وفي الأوضاع التي تسود المنافسة فيها، فكلما انخفضت تكلفة الوحدة من الناتج، دون التضحية بالجودة بالنسبة لقيمة أو سعر هذه الوحدة في السوق، كلما تعاظمت الكفاءة الاقتصاديّة للمنشأة أو الوحدة الإنتاجيّة التي قامت بإنتاج هذا الناتج.

الكفاءة الإنتاجيّة:

يُقصد بها الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج، أي الوصول إلى أكبر إنتاجٍ ممكن من سلعةٍ أو خدمةٍ معيّنة، بالنسبة للمنشأة أو الصناعة المعينة بأقل نفقة من الموارد، وعلى ذلك فإنّ ارتفاع مستوى الكفاءة في صناعةٍ معيّنة يتضمن أحد أمرين؛ إمّا زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد؛ وإمّا الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكميةٍ أقل من الموارد؛ أمّا الآثار المترتبة على مستوى الكفاءة الإنتاجيّة فهي:

- زيادة الناتج الكلي للمنشأة أو الصناعة المعيّنة.
- ميل قوي إلى انخفاض نفقة إنتاج كلّ وحدةٍ من وحدات الناتج؛ ومن ثمّ ميل سعر الوحدة من الناتج إلى الانخفاض (أثر مباشر).
- انخفاض نفقة إنتاج الوحدة من منتجات بعض الصناعات الأخرى، إذا كان المنتج لهذه الصناعات هو المنتج النهائيّ للصناعة المعيّنة (أثر غير مباشر).

ولهذا فإنّ الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجيّة يلعب دوراً هاماً في اقتصاديات الدول النامية، وبخاصةٍ الكفاءة الإنتاجيّة في الصناعة يفضي إلى زيادة قدرتها التنافسيّة في السوق العالميّة، أي القدرة على البيع في هذه السوق بأسعارٍ تنافسيّة، مادام السعر الذي يتحدد أساساً بنفقة الإنتاج هو العنصر الرئيسيّ من عناصر المنافسة في السوق؛ ومن ثمّ فإنّ زيادة القدرة التنافسيّة على أساس سعري، تؤدي بدورها إلى زيادة القدرة التصديريّة.

المدرسة الكلاسيكيّة:

تسميةٌ تُطلق على فريقٍ من الكُتاب في علم الاقتصاد، خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر والنصف الأول من القرن التاسع عشر، ولقد كان هؤلاء أول من صاغوا مجموعةً منتظمةً من المبادئ الاقتصاديّة في محاولة لتفسير جوانب الانتظام في السلوك الاقتصاديّ، الذي هو نتاج تضافر القرارات المنفصلة للأفراد والجماعات؛ لا نتيجة تصميم متعمد من جانب هيئة تخطيط مركزيّة، وبوجهٍ عام فقد كان هؤلاء الكُتاب الكلاسيك ينادون بفلسفة الحرية الاقتصاديّة، (أو ما يُطلق عليها حرفياً دعه يعمل دعه يمر)، في تعارضها مع مذهب التجاريين الذي كان سائداً في مستهل الفترة، كما أصبحت معتقدات هؤلاء الكلاسيك الأساس الفلسفيّ لمدرسة مانشستر، وهي التي كانت غايةً في الحماسة لتعزيز ودعم فكرة التجارة الحرّة بين الدول؛ أمّا أبرز أعلام هذه الجماعة فهم:

1- آدم سميث (1723-1790):

أستاذ المنطق والفلسفة بجامعة جلاسكو في اسكتلندا، وفي عام 1759 نشر مؤلف بعنوان "نظرية العواطف الأخلاقيّة"، وتبعه عام 1776 بعمله الفنيّ العظيم بعنوان "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم"، وكان هذا المؤلف أول معالجة شاملة للموضوع، إذ انطلق في بحث العوامل التي يتمّ من خلالها أن توجه عملية السوق توزيع الموارد بين مختلف الصناعات، والكيفية التي بموجبها تنتج المنافسة نوعاً من التنظيم المستخدم في إنتاجها، كما بحث العناصر الثلاثة التي تدخل في السعر، الأجور، والربح، والريع، إنّ فلسفة سميث كانت تنزع إلى الفرديّة، ورؤية المصلحة الذاتيّة على أنّها المعيار السليم للنشاط الاقتصاديّ؛ ومن ثمّ فإنّ إتباع المصلحة الذاتيّة يسهم في تحقيق المصلحة العامّة، وسميث هو الذي به قوى السوق وجهاز الأسعار "باليد الخفية" أو "اليد السحرية"، التي تحقق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، ومع ذلك فقد أدخل في تحليله لمبدأ الحرية الاقتصاديّة بعض الاستثناءات الهامّة، مثال ذلك إدارة الدولة للخدمات البريديّة والتعليم الأولي الإجباري، ولكنّه كان يؤيد بقوةٍ حرية التجارة، وينتقد في حدّةٍ فرض القيود على المنافسة، سواء عن طريق التنظيم الحكوميّ أو بتجميع منتجي السلع في جهاز إنتاجيّ موحد.

2-توماس روبرت مالتس (1766-1834):

في عام 1798 أصبح مالتس قسيس مدينة ألبرى في مقاطعة ساري في انكلتره، وفي ذات العامّ ظهر مؤلفه الشهير رسالة في مبدأ السكان، الذي جادل فيه أنّ السكان يميلون إلى التكاثر بما يتجاوز ما هو متاحٌ من وسائل المعيشة، وأنّ موانع هذه الزيادة في السكان هي أمرٌ ضروريّ، وعادت الرسالة إلى الظهور كطبعةٍ ثانية عام 1803 متضمنة نتائج أقلّ تشاؤماً نوعاً ما، وقد كان هذا العمل الفنيّ مدعاةً إلى عاصفةٍ من الجدل المحتدم حول اتجاهات مالتس التشاؤميّة في نظرته إلى المشكلة السكانيّة، كما كانت تتراءى في موطنه "انكلتره" وفي العصر الذي عاش فيه.

3- دافيد ريكاردو(1772-1823):

بعد ما جمع ريكاردو ثروته في التعامل في سوق الأوراق المالية في لندن، فقد كرس نفسه لدراسة الاقتصاد، ومع جيمس ميل (1773-1836) أسس النظرية الاقتصاديّة الحديثة، وإن كان عمله الفنيّ هذا كان قد أضعفه نوعاً ما، وبنى تحليله على نظرية سميث في القيمة، وفي عام 1817 نشر عمله الفنيّ الرئيسيّ "مبادئ الاقتصاد السياسيّ وفرض الضرائب)، وهو عملٌ يُعنى إلى حدٍّ كبيرٍ بالأسباب المحددة لتوزيع الثروة، وفي هذا العمل الفنيّ طوّر نظريته الشهيرة في الريع.

4- جيمس ميل(1773-1836):

رغم أنّ جيمس ميل كان قد تلقى العلم لكي يصبح من رجال الدين، إلّا أنّه أصبح من رجال الصحافة، وفي عام 1818 نشر مؤلفه "تاريخ الهند البريطانيّة"؛ ومن ثمّ حصل على وظيفةٍ رفيعةٍ في شركة الهند الشرقيّة، وكان على صلةٍ وثيقةٍ بكلّ من "جريمي بنثام" و"دافيد ريكاردو"،و متعاوناً مع الأخير في تأسيس النظرية الاقتصاديّة الحديثة، وفي عام 1821 ظهر مؤلفه الثاني بعنوان "عناصر الاقتصاد السياسيّ"، وتبعه بمؤلف ثالث بعنوان "تحليل الفكر الإنسانيّ" عام 1829.

5- جون استوارت ميل (1806-1873):

هو ابن "جيمس ميل"، ومؤسس الجمعية المنفعيّة، في عام 1822 أعد للنشر كتاب "جريمي بنثام" بعنوان "رسالة حول الدليل"، وفي عام 1843 نشر مؤلفه عن "نظام المنطق"، وفي عام 1848 ظهر مؤلفه الشهير "مبادئ الاقتصاد السياسيّ"، الذي أصبح أكثر المراجع تأثيراً في الموضوع طوال النصف الثاني من القرن التاسع عشر؛ ومن ثمّ في عام 1859 ظهرت رسالته "حول الحرية"؛ أمّا في عام 1873 فقد نشر سيرة حياته.

والواقع أنّ هناك كتابٌ آخرين في المدرسة الكلاسيكيّة، منهم "جون إليوت كيرنز"، و"جون رامزي ماكلوك"، و"جان بابتست ساي"، و"جون برايت"، و"دافيد هيوم"، و"ريتشارد كوبدن".

المنافسة:

نظامٌ من العلاقات الاقتصاديّة ينطوي تحته عددٌ كبيرٌ من المشترين والبائعين، وكلّ منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحدّ الأقصى، نظامٌ لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصاديّة متحررة من أي قيدٍ يُفرض عليها، وهذه هي قوى العرض والطلب (عرض السلع من جانب البائعين في مجموعهم، والطلب على السلع من جانب المشترين في مجموعهم)؛ أمّا بالنسبة لأي منظمٍ فردي فالمنافسة تتضمن أنّ ما ينتجه من سلعةٍ معيّنة، لا يكون إلا النزر اليسير من الكمية الكلية المعروضة في السوق، إلى حد أنّه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسع في إنتاجه أو الحدّ منه، وقلما تتحقق مثل هذه الأوضاع في الحياة الواقعيّة، وكلما بعدت عن الواقع قيل أنّ المنافسة "غير كاملة" أو "الاحتكارية".



الموازنة العامّة للدولة:

بيانٌ تفصيليّ بتقديرات الإيرادات العامّة من ضرائب ورسوم وإيرادات متنوعة أخرى، وتقديرات الإنفاق العامّ على الأمن والدفاع والخدمات بأنواعها، وفوائد الدين العام، ونفقات التمثيل الدبلوماسي وما إلى ذلك، ومن الناحية التقليديّة لا بدّ من أن تغطى جميع النفقات العامّة بالإيرادات العامّة من الضرائب والرسوم، وهذا انعكاسٌ للمبدأ التقليديّ المعروف باسم توازن الموازنة؛ أمّا الخروج عن هذا المبدأ فهو ينطوي على فائضٍ أو عجزٍ في الموازنة، ويتحقق الفائض إذا كانت الإيرادات العامّة أكبر من النفقات العامّة، ويُسمّى هذا الفائض بالاحتياطيّ العامّ؛ أمّا العجز فيقع إذا كانت النفقات العامّة أكبر من الإيرادات العامّة، وهنا يمكن تغطية العجز في الموازنة عن طريق الاقتراض، أي عن طريق سنداتٍ حكوميّة ذات فائدةٍ ثابتة.

وفي تقدير الفائض أو العجز في الموازنة العامّة ينبغي ألا نقتصر على الفرق بين الإيرادات العادية والنفقات العادية فحسب، بل ينبغي أن نأخذ في اعتبارنا أيضاً الفرق بين الإيرادات غير العادية والنفقات غير العادية.

الرأي العامّ:

وجهة نظر أغلبية الجماعة الذي لا يفوقه أو يحجبه رأي آخر، وذلك في وقتٍ معين وإزاء مسألة تعني الجماعة، وتدور حولها المناقشة صراحةً أو ضمناً في إطار هذه الجماعة.



عبارةٌ تستعمل عادةً للدلالة على تكامل آراء الناس، وليس مجرد التقاء آرائهم أو تجمعها، وذلك بشأن مسألة أو مسائل تعني المجتمع الذي يحتوي هؤلاء الناس على نحوٍ من الأنحاء، وعلى هذا الأساس يمكن أن نعتبر الرأي العامّ صورةً من صور السلوك الجماعيّ، تمخضت عن مناقشةٍ وجدلٍ بين أفرادٍ متعددين، تعنيهم المسألة التي يتعلق بها هذا السلوك أو هذه المناقشة، ويتجهون لتحقيق هدفٍ أو غايةٍ مشتركةٍ، ويتأثرون في ذلك باعتباراتٍ وعوامل مختلفة.

الاتصال:

تُستخدم كلمة اتصال استخداماتٍ متعددةً وبمعانٍ متعددة، فهي التي تعني نقل الأفكار والمعلومات والآراء من فردٍ إلى آخر، وتعني كذلك أي خطوط للمواصلات أو قنوات تربط بين مكانٍ وآخر،



أو تقوم بنقل سلعٍ أو أفرادٍ، ويستخدمها المهندسون للإشارة إلى التليفون والتلغراف والراديو، ويستخدمها الأطباء في الإشارة إلى الأمراض المعديّة، ويستخدمها علماء الاجتماع في الإشارة إلى العمليات التي يُؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم، وينظر علماء السياسة إلى المجتمعات على أنّهم نظم اتصال.

وكلمة اتصال تشير إلى العملية التي يتمّ عن طريقها نقل المعاني من طرفٍ إلى آخر أو بين مرسلٍ ومستقبلٍ، وعلى هذا فإنّ عملية الاتصال تشتمل على العناصر الرئيسيّة التالية: مرسل-رسالة-وسيلة-مستقبل.

القائم بالاتصال:

الشخص الذي يقوم بالاتصال، أي بإرسال المعاني والأفكار إلى الآخرين، سواء عن طريق مباشر أو من خلال وسيلة تساعده على ذلك؛ ومن ثمّ فهو الخطيب، والمدرس، والمذيع، والكاتب في الصحيفة ومؤلف الكاتب.

نظم الاتصال:

النظم والأساليب التي يتمّ بموجبها توصيل المعلومات إلى الجمهور، والوسائل المستخدمة في ذلك، والقواعد والقوانين التي تحكم هذه العملية، والضوابط أو القيود المفروضة على هذه الوسائل؛ ولكلّ مجتمعٍ من المجتمعات نظمه الاتصاليّة التي تتفق، وفلسفته السياسيّة والاقتصاديّة، ومدى فهمه للحرية.



السلوك الاتصاليّ:

تحويل السياسات الاتصاليّة إلى برامج تنفيذيّة في شكل نشراتٍ، أو برامج، أو أفلام، أو ملصقات، أو ندوات.



الابتكار:

هو تلك الخطوات الفنيّة والصناعيّة والتجاريّة، التي تؤدي إلى تسويق منتجاتٍ صناعيّة جديدة، وإلى الاستخدام التجاريّ لعملياتٍ فنيّة جديدة، ومعداتٍ جديدة لتحسين إنتاج منتجات قائمة، وبعبارةٍ أخرى إنّ الابتكار هو التطبيق العمليّ للاختراع.



الإعلان:

الإعلان عن سلعةٍ أو خدمةٍ من أجل خلق أو دعم أو توسع الطلب الفعال عليها، عارضاً صفات ومزايا السلعة أو الخدمة بطريقةٍ جذابةٍ، مصحوبةً بالدعوة إلى الشراء، وغالباً ما يكون عرض السلعة جذاباً، ويميل إلى استغلال الضعف في سيكولوجيّة المشترين الاحتماليين.



علم الاقتصاد:

أثير كثيرٌ من الجدل والنقاش حول موضوع دراسة علم الاقتصاد، فعرّفه بعض الاقتصاديين بأنّه "دراسةٌ للنشاط الاقتصاديّ للإنسان بدافعٍ من المصلحة الذاتيّة المنطويّة على الموازنة بين الكسب الماديّ وبين الخسارة الماديّة في كلّ ناحيةٍ من نواحي هذا النشاط، وقد أورد كثيرٌ من الكُتاب الاقتصاديين أوصافاً مشابهة لمجال هذه الدراسة، ومع ذلك فقد أصبح هناك اتجاهٌ في الآونة الأخيرة إلى الأخذ بتعريفٍ أكثر دقة، إذ جاء بهذا التعريف"ليونيل روبنز"، الذي كان أستاذ للاقتصاد بجامعة



لندن، وضمنه كتابه الشهير بعنوان "مقال عن طبيعة ومغزى علم الاقتصاد"، وينطوي هذا التعريف على أنّ "علم الاقتصاد هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعيّة، الذي يتوافر على البحث في تأثير الندرة على سلوك الأفراد والجماعات، حيثما تكون هناك حرية الاختيار في تخصيص الموارد النادرة ذات الاستعدادات البديلة بين الأهداف المتعددة.

الإنتاجيّة:

يمكن تعريف الإنتاجيّة على أساس الارتباط بين عنصر العمل وبين ذلك القدر الذي تنتجه كلّ وحدةٍ من وحدات هذا العنصر؛ ولذلك فإنّ الإنتاجيّة أي إنتاجيّة العامل هي ما ينتجه العامل الفرد في فترةٍ زمنيّةٍ معيّنة، وعلى ذلك فإنّ إنتاجيّة العامل أو الناتج لكلّ رجلٍ في ساعة هو مؤشرٌ هامٌّ، يُلقي الضوء على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة المعيّنة في استخدام مواردها الحقيقيّة، ومدى فعالية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج، ويمكن تعريف الموارد بأنّها "كلّ ما يمكن أن تستخدمه الوحدة الإنتاجيّة من موارد طبيعية، وموارد ماديّة، وموارد بشريّة.



بحوث السوق:

خدمةٌ معاونةٌ للإدارة، تتضمن جمع وتسجيل وتحليل البيانات بصورةٍ منتظمةٍ حول المشكلات المتعلقة بتسوق السلع والخدمات، وتقتصر أبحاث تسويق منتجات الصناعة على الأسواق الصناعيّة ونشاطات التسويق، والعلاقات القائمة فيما بين الصناعات، هذا بينما تنشغل بحوث التسويق المتوجهة للمستهلك بحاجات وطلبات الناس العاديين وتحليل المبيعات، هو قسمٌ فرعيّ لبحوث السوق، ويتضمن تحليل للبيانات المتحصل عليها من السجلات الداخلية لمبيعات منشأةٍ ما.



التخلف الإعلاميّ:



هو فاصلٌ زمني بين وقوع حدثٍ ما وبين ظهور الإحصاءات المتعلقة به، وعلى ذلك فإنّ صانع القرار الإعلاميّ يميل إلى رؤية "الأمس" فحسب، أمّا "اليوم" فالرؤية محجوبة عنه.

الدخل:



العائد النقديّ الذي يحصل عليه العامل في مقابل خدمات العمل، أياً كان نوعها ذهنيّة أو يدويّة، أو الذي يحصل عليه صاحب رأس المال أو صاحب الأرض، ويُطلق على الدخل بعد دفع الضرائب المباشرة اسم "صافي الدخل".

السهم:

جزءٌ من رأس مال شركةٍ ما، يملكه مساهمٌ فرديّ، وتنقسم الأسهم إلى فئاتٍ مختلفة حسب شروط إصدارها، وهي تُشترى وتُباع في أعدادٍ مضاعفة حسب سعرها، إذ بالنسبة للسعر المنخفض للسهم، فقد تكون الحزمة من الأسهم المعروضة للتسويق مكوّنة من 1000 سهم، وعلى المكتتب في الأسهم أن يشتري هذه الحزمة أو مضاعفاتها؛أمّا بالنسبة للسعر المرتفع جداً للأسهم، فقد تنخفض مكونات الحزمة إلى ما يصل إلى سهمٍ واحدٍ.



سوق الأوراق الماليّة:



مرادف هذه الكلمة باللغة الفرنسية هي «البورصة»، وهي المكان الذي يتلاقى فيه المصرفيون وسماسرة الأوراق المالية؛لإجراء المعاملات في الأوراق الماليّة.

الطريقة الاستقرائيّة:



طريقةٌ في البحث العلميّ، من مقتضاها مشاهدة الحقائق الفعليّة للحياة الاقتصاديّة لاستخلاص العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر من الظواهر الاقتصاديّة، واستخلاص هذه العلاقة على هذا النحو يعبّر عن طريقةٍ أخرى لبناء النظريّة الاقتصاديّة إلى جانب الطريقة الاستنباطيّة، وهذه هي الطريقة الاستقرائيّة.

النمو الاقتصاديّ:

النمو في الناتج من كلّ السلع والخدمات لكلّ فردٍ من السكان، وهي تلك السلع والخدمات على اختلاف أنواعها، المتاحة لسدّ حاجات الطلب النهائيّ، ويتطلب الإسراع في النمو الاقتصاديّ تأكيداً أقوى على عناصر معيّنة ذات العلاقة: الإدارة الأفضل، التدريب الأفضل للعمالة، التعليم المتحسن، والمزيد من الاستثمار الرأسماليّ، فضلاً عن ذلك فإنّ نوعية الاستثمار لا تقل أهميةً اقتصاديّةً عن كمية الاستثمار، غير أنّ الاستثمار الرأسماليّ وإن كانت له أهميته، هو أحد العوامل الهامّة في تحديد معدل النمو الاقتصاديّ القومي، ومعدل النمو هو عادةً المعدل السنويّ معبراً عنه بنسبةٍ مئويةٍ من الطاقة الإنتاجيّة في المجتمع.



الجماعات الضاغطة:



تنظيماتٌ مهنيّة، مثل النقابات تمثل مصالح طبقة معيّنة، وتملك ما تهدد به الحكومة؛ ومن ثمّ تعدّ من الجماعات الضاغطة؛ لأنّها تستطيع أن تعلن الإضراب العامّ أو تدعو منسوبيها إلى مواقف قد تؤثر على وضع الحكومة وبقائها في الحكم؛ ومن ثمّ تعمل الحكومات حساباً خاصاً لمطالب مثل هذه الجماعات.

قادة الفكر:



الزعماء الكبار، المنظرون، الكتاب، الفلاسفة، الفنانون في مجتمعٍ ما الذين يشكلون أفكار وآراء الآخرين، ويؤثرون فيها.

قادة الرأي:



الأشخاص من ذوي القدرة والموهبة، الذين يؤثرون على الآخرين في المحيط والمجال الذي يعملون فيه، أو في الجماعة التي ينتمون إلها، أو يوجدون بينها، هؤلاء الأشخاص عادةً هم الأكثر اطلاعاً والأكثر تعرضاً لوسائل الإعلام المختلفة ومتابعةً لها، ويقومون بنقل المعلومات والأخبار من وسائل الإعلام إلى هؤلاء الذين لم يعرفونها، ولم يتعرضوا لهذه الوسائل.

جماعات الضغط الداخليّة:



الجماعات الممثلة لقطاعاتٍ مؤثرة من الرأي العامّ داخل بلدٍ ما، مثل النقابات، والجمعيات، والاتحادات.

المصادر الدبلوماسيّة العليمة:



اصطلاح يُستخدم عادةً عندما تسعى الصحيفة لإخفاء مصدر الخبر، فتكتفي بالإشارة إلى أنّها حصلت عليه من مصادر مطلعة ومؤكدة، وقد يُستخدم نفس الاصطلاح كذلك عندما تكون الصحيفة قد "توقعت" خبراً من الأخبار، ولا تريد أن تنشره على أنّه أصبح مؤكداً، خشية ألا يقع بالفعل فتهتز ثقة القراء بالصحيفة.

معهد جالوب "مؤسسة جالوب":



معهد أمريكيّ متخصص في إجراء بحوث الجماهير، وقياس الرأي العامّ في الولايات المتحدة الأمريكيّة، وينتسب إلى اسم مؤسسة جورج جالوب، وقد ذاعت شهرة هذا المعهد بسبب النتائج التي توصل إليها، من خلال قياس اتجاهات الرأي العامّ الأمريكيّ قبيل انتخابات الرئاسة عدّة مرات، وجاءت توقعاته صحيحةً مائة بالمائة.

دائرة تليفزيونيّة مغلقة:



نقل الإشارات التليفزيونيّة بواسطة الكابل أو الميكروويف،.وهو نقلٌ مقيدٌ بمشاهدين مختارين في مقابل النقل المفتوح بواسطة التليفزيون لجمهور المشاهدين،.ويستعمل في التعليم وفي التدريب، أو حيث تكون الملاحظة المنفصلة مطلوبة.

العلاقات مع العاملين:

الجهود التي تبذلها إدارة العلاقات العامّة في مؤسسةٍ ما؛ لتحسين العلاقات واطراد نموها بين العاملين بعضهم البعض من جهةٍ، وبين العاملين والمؤسسة التي يعملون بها من جهةٍ ثانية.

التأثير الأثر:



ما تحدثه الرسالة الإعلاميّة في نفس المتلقي، وكلما استجاب المتلقي للرسالة، تعد الرسالة الإعلاميّة قد أحدثت تأثيرها، ويكون القائم بالاتصال قد حقق الهدف من الاتصال، فنحن نتصل لنُؤثر، وإذا لم يتحقق ذلك تكون العملية الاتصالية كلّها قد أخفقت، وليس من الضروري أن يكون هدف الاتصال فكريّاً أو ثقافيّاً أو تربويّاً أو سياسيّاً، فقد يكون بقصد الترويج، وهنا فإنّ التأثير أي استجابة المستقبل للعمل لا بدّ وأن يتحقق.

سياسة التحرير:



هي السياسة التي تسير عليها الصحيفة وتلتزم بها في نشر موادها، وهي الفكر الذي تُعبر عنه الصحيفة وتُمثله، فقد تكون الصحيفة ممثلةً لحزبٍ معين أو تعبر عن فكرٍ رأسماليّ أو اشتراكيّ، وقد تكون من صحف الإثارة ونشر الفضائح، وهذا الخط الفكريّ والعقائديّ الذي تنتهجه الصحيفة قد يعبر عن مؤسسةٍ، أو هيئةٍ، أو حزبٍ، أو حكومةٍ.

سياسة الإعلان:



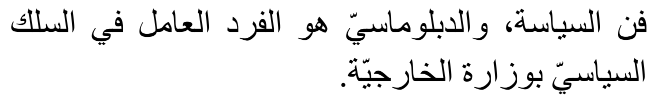
هي السياسة التي تحددها الصحيفة، وتتمسك بها في مجال النشر للإعلانات أو عدم النشر، فقد ترى بعض الصحف أن تشير إلى الإعلان التحريريّ بما يفيد أنه إعلان؛ حتى لا يختلط الأمر على القارئ، وتتمسك صحفٌ أخرى بنشر إعلاناتٍ من نوعٍ خاص، وترفض إعلاناتٍ من النوع الدعائيّ للخمور أو دور اللهو وما إلى ذلك، وقد ترى صحفٌ أخرى أنّها لا تخضع لتأثير المؤسسات الكبرى، فترفض نشر إعلاناتها خشية أن يُؤثر ذلك على سياسة التحرير.

المصادر الدبلوماسيّة:



اصطلاح يُستخدم للإشارة إلى الأخبار التي تُستقى من الدبلوماسيين أو التي يُصرح بها السفراء ووزراء الخارجية، ويُستخدم هذا الاصطلاح أيضاً للإشارة إلى المصادر السريّة للأخبار التي تُستقى من مصادر سياسيّة، ولا يُراد الكشف عنها، أو للإيهام بأهمية المصدر لإضفاء أهميّة خاصة على الأخبار.

الدبلوماسيّة:

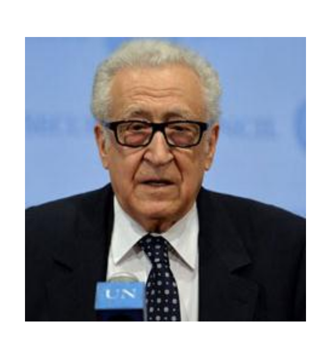


فن السياسة، والدبلوماسيّ هو الفرد العامل في السلك السياسيّ بوزارة الخارجيّة.



المبعوث الدبلوماسيّ:

الشخص المعتمد لدى دولةٍ أجنبيةٍ باعتباره دبلوماسياً، أي مشمولاً بالحصانة الدبلوماسيّة.



المؤتمرات الصحفيّة اليوميّة:

لقاء مسؤولٍ أو متحدثٍ رسميّ لجهةٍ رسميةٍ مع ممثلي الصحافة صباحيّة أم مسائيّة، والمهم أن تصدر بنفس الاسم، وتنتظم في صدورها.



الخبير الاستشاري للعلاقات العامّة:

متخصصٌ على مستوى عالي في تصميم حملات الدعاية والإعلان والاتصال، تلجأ إليه إدارات العلاقات العامّة والتسويق والإعلان؛ ليصمم لها البرامج والحملات اللازمة.



المراجع

- عبد الباري دره، زهير الصباغ ،إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولـى، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦
- علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة، عين شمس،١٩٩١.
- إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة ١٩٩٧ .
- محمد سيد الحسن، الإدارة، النظرية والتطبيق، دار الوفاء، الدار البيضاء، ١٩٨٩.
- محمد يسري، التنظيم الإداري وتحليل النظم، القاهرة، دار النهضة، ٢٠٠٠.
- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،1985
- جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،2007
- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال :مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، عمان :دار .قنديل،2008
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع،2002
- صبحي العتيبى، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان مكتبة الحامد للنشر والتوزيع،٢٠٠٢
- عبد الباقي صلاح، قضايا إدارية معاصرة ، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- عامر سعيد وعبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهر، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٩.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،2007
- محمد عبد حسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان، دار الكندي، ٢٠٠٣.
- ريتشارد ب، باسكال فن الإدارة اليابانية، ترجمة محمد حسن يس، معهد الإدارة العامة الرياض،٢٠٠٦.

-. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،2005
-. جاك دنكان ،أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة ،محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ،٢٠١١.
-. قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية، الجامعة المفتوحة، 1997
-. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، الإسكندرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،2000
-. علي شريف؛ منال الكردى، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
-. عبد الله عزة بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار النظم للنشر، 2000
-. عبد الغفار الحنفي،أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
-. عبد الباري دره، زهير الصباغ ،إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولـى،عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦
-. محمد يسري ، التنظيم الإداري وتحليل النظم، القاهرة، دار النهضة، ٢٠٠٠.
-. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار قنديل، 2008
-. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع، 2002
– أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر ،2004
– أشوك تشاند، شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر2002
– جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.

- عبد الرحيم المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد ٢، الرياض ١٩٩٥.
- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.
- أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، ١٩٩٨.
- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
- أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، جدة، ٢٠٠١.
- أمير خان، محمد حمزة، التفكير الإبداعي، مجلة العلوم الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٩.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢
- حامد عمار، العوامل الاجتماعية في التنمية " ورقة مقدمة ضمن بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي المنعقدة في الفترة من 18-29 نوفمبر 1987، الكويت.
- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- مكتب العمل العربي، الموارد البشرية الغربية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، منظمة العمل العربية، القاهرة عدد 98،1997.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٥، دار العالم العربي للطباعة، القاهرة.
- سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ١٩٩٩.
- بشرى هاشم محمد إبراهيم العزاوي، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ،غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ٢٠٠٤.
٥- أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، ١٩٩٨.

– إبراهيم درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
– أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، جدة، ٢٠٠١.
– أمير خان، محمد حمزة، التفكير الإبداعي، مجلة العلوم الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٩.
– حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢
– أحلام عبد العظيم، المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، مجلة مستقبل التربية، مصر دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
– فضل الله علي، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة عدد ٣، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٤
- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ط٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، القاهرة مصر، ٢٠٠٢.
- ويليام ج روثويل، ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة وتعريب علا أحمد، مركز الخبرات المهنية الإدارية بمبيك، القاهرة ١٩٩٧.
- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية،ط١، دار الحامد، عمان الأردن ٢٠٠٤.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط١، دار المسيرة، عمان الأردن ٢٠٠٧.
- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران، عمان الأردن 2000.
- محمد عبد الغني هلال، متابعة وتقييم التدريب، دار الفاروق، مركز تطوير الإدارة والتنمية 2007.
- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، ط٢، مركز أحمد ياسين، عمان الأردن 2003.
- عمر أحمد العوض، ثقافة التدريب الإداري في الوطن العربي، العدد ٢٣، يونيو ٢٠٠١.
- محمد المازمي، خالد رزوق، نظام القدرات في تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 10 العدد١، مارس ٢٠٠٥.
- يعقوب السيد يوسف الرفاعي، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب الإداري بدولة الكويت، العدد٨١، السنة 22 يونيو ٢٠٠٠.

- خالد محمد كايد الحياصات، علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه، نيسان ٢٠٠٥.
- فائز صالح منصر مرشد، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الإداري في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، ٢٠٠٤.
- علاء العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة٢٠٠٧
- عبد الرحمن توفيق، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك،القاهرة. ٢٠٠٢
- تركي الحقباني: " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض. ١٩٩٧م
- عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان. ٢٠٠٣
- محمد المانع، " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦
- عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٧
- ويليام ج روثويل، ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة وتعريب: علا أحمد، مركز الخبرات المهنية الإدارية بمبيك، القاهرة1997 .
- عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري" التنظيمي "في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان - الأردن2004 .
- عقيلي، محمد وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان - الأردن. 200٥
- إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، النظريات، العمليات وتطبيقات، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠
- جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004.
- نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، عمان، دار زهراء للنشر والتوزيع، 2001.
- مؤيد السعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
-حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، عمان دار حامد للنشر والتوزيع، 2004
-كنج نيجل، أندرسون نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسين حسيني، الرياض، دار المريخ للنشر2004.

- جون جاكسون، آخرون، نظرية التنظيم،منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988.
- عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، الدوحة.1990
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم، جدة، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة،1991
- سيد الهواري، التنظيم و الهياكل التنظيمية و السلوكية و الممارسات، القاهرة، مكتبة عين شمس.1998
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف،الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر.1986
- عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،القاهرة،مكتبة عين شمس،1991.
- علي الحبيبي، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس،1992
- قاسم القريوي، مبادئ الإدارة،نظريات و وظائف،عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية،1984.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، بيروت، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،1983.
- أمين ساعاتي، الإدارة العامة، الرياض،دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة،1995.
- مدني عبد القادر علاقي،الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع 1999.

مراجع وحدة المصطلحات

تمّ الاعتماد في إعداد هذه المصطلحات على :

1- حسين عمر ،الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي القاهرة ،1996.
2- فريال مهنا ، نحو بلاغة إعلامية معاصرة، جامعة دمشق، دمشق الجزء الأول، 1993.
3- فريال مهنا ، نحو بلاغة إعلامية معاصرة، جامعة دمشق، دمشق الجزء الثاني، 1995.
4- كرم شلبي،معجم المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، بيروت ، بدون تاريخ.
5- جيهان أحمد رشتي، نظم الإعلام(الإعلام في الدول النامية، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1980.
6- منير بعلبكي،قاموس المورد، بيروت، دار العلم للملايين، 1984.
7- شاهيناز طلعت، وسائل الإعلام و التنمية الاجتماعية، القاهرة،مكتبة الانجلو المصرية،1980.
8- عبدالمنعم الحفنى، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة2000.